Sommaire du Plan d'entreprise 2014 – 2018

et

Budgets d'exploitation et d'immobilisations de 2014

TABLE DES MATIÈRES

		Page
SOMMAIRE		iii
1. MANDAT		1
2. PROFIL DE L'ENTREPRISE		1
2.1.	Objectif et profil de l'entreprise	1
2.2.	Gouvernance et responsabilité	1
2.3.	Aperçu des activités de VIA	1
3. CONTEXTE COMMERCIAL		6
3.1.	Situation actuelle	6
3.2.	Tendances futures : marchés, concurrence et autres facteurs	7
4. APERÇU DES RÉSULTATS: 2009 À 2013		8
4.1.	Revenus	8
4.2.	Dépenses	10
4.3.	Dépenses en immobilisations	10
5. EXIGENCES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ		12
5.1.	Aperçu	12
5.2.	Passages à niveau dans la région de Barrhaven	13
5.3.	Consultations sur le Règlement sur les passages à niveau	14
5.4.	Initiatives de sécurité	14
6. ORIENTATION STRATÉGIQUE		14
6.1.	Le contexte	15
6.2.	Les principes	15
6.3.	Stratégies clés	16
7. RESSOURCES HUMAINES		16
7.1.	Alignement avec les directives du Gouvernement du Canada pour la rémunération et les Régimes de pension	16
7.2.	Projet de loi C-60	17
8. FINANCEMENT AU COURS DE LA PÉRIODE VISÉE PAR LE PLAN 2014-2018		17

9. APERÇU DU BUDGET D'EXPLOITATION 2014-2018 17

9.1. Revenus 17
9.2. Dépenses 19

10. PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS 2014-2018 20

10.1. Aperçu 20
10.2. Exigences pour 2014 à 2018 23

11. PRINCIPAUX RISQUES ET ENJEUX 26

11.1. Sécurité des voyageurs, des employés et du public 26
11.2. Engagement des employés 26
11.3. Considérations du financement 27
11.4. Revenus 27
11.5. Infrastructure 28
11.6. Qualité et fiabilité du matériel 30
11.7. Fluctuations du prix du carburant 30
11.8. Services ferroviaires touchés par des problèmes d'infrastructure 31

ANNEXE 1 – TABLEAUX FINANCIERS CLÉS

SOMMAIRE

La mission de VIA

VIA Rail Canada inc (VIA) exploite le réseau ferroviaire de passagers national du Canada au nom du gouvernement du Canada. VIA est une société d'État indépendante non-mandataire qui a été constituée en 1977. La vision de VIA consiste à fournir des services ferroviaires sécuritaires, efficaces, fiables, économiques et respectueux de l'environnement d'un océan à l'autre et dans les deux langues officielles dans le but de répondre aux besoins de transport des voyageurs au Canada. En 2013, VIA a desservi plus de 450 collectivités canadiennes et a transporté 3,9 millions de passagers.

Services VIA

Déplacements interurbains dans le Corridor Québec-Windsor : Dans les régions densément peuplées de l'Ontario et du Québec, les trains de VIA Rail offrent un déplacement rapide et pratique, de centre-ville à centre-ville, entre les grands centres urbains et les collectivités.

Déplacements longs parcours et tourisme au travers du pays : Dans l'Ouest et l'Est du Canada, les trains de VIA Rail offrent un service de passagers qui attire des voyageurs des quatre coins du monde. Le *Canadien* assure le service entre Vancouver et Toronto, alors que l'*Océan* circule entre Montréal et Halifax. Ces trains desservent également les collectivités le long du trajet durant toute l'année.

Services aux collectivités régionales et éloignées : Même si ces services ne sont pas viables sur le plan commercial et qu'ils sont largement subventionnés, le gouvernement du Canada les rend obligatoires pour répondre à des besoins essentiels de transport. Ces trains servent de nombreuses collectivités où d'autres options de transport à longueur d'année sont limitées ou inexistantes.

VIA est largement reconnue comme étant le « choix vert » pour voyager, générant beaucoup moins de gaz à effet de serre que de nombreux autres moyens de transport. VIA s'engage également à continuer à faire du train de passagers le mode de transport interurbain le plus accessible qui soit pour les Canadiens aux prises avec un handicap physique. En tant que partenaire actif dans les collectivités où elle est présente, VIA a également à cœur de créer un meilleur environnement de travail en offrant une structure de développement des compétences et un programme de reconnaissance des employés.

Orientation et objectifs stratégiques

VIA continuera de déployer ses ressources et ses efforts en vue d'offrir une valeur ajoutée à ses clients et aux communautés qu'elle dessert, tout en continuant de gérer les fonds publics de manière efficace et économe. Dans la mesure du possible dans le cadre de son mandat, VIA atténuera la hausse du déficit d'exploitation en harmonisant les niveaux de services ferroviaires aux demandes du marché.

Lorsque les fonds seront disponibles, VIA investira principalement dans son infrastructure afin d'optimiser la sécurité, la fiabilité et la ponctualité de ses services, et instaurera de nouvelles fréquences des trains afin d'augmenter ses revenus et d'être moins dépendante du financement du gouvernement. VIA investira dans une infrastructure tierce seulement lorsqu'aucun autre équivalent ou avantage viable ne pourra être garanti.

Afin de gérer ses activités de manière efficace, efficiente et économique, et de fournir un service de transport ferroviaire de passagers sûr, sécuritaire, fiable et écologiquement viable, VIA :

- établira une culture où la sécurité est la priorité de tous;

- deviendra le transporteur de premier choix pour les personnes qui voyagent seules ou en famille sur le Corridor et offrira aux touristes canadiens et d'ailleurs une façon unique de découvrir le Canada;
- fournira des services de qualité qui seront appréciés à leur juste valeur par les clients;
- utilisera le financement public de façon économique, efficiente et efficace;
- encouragera la créativité, l'innovation et le travail d'équipe;
- représentera un lieu ouvert favorisant les discussions franches et ouvertes, où chacun agira avec respect, rigueur, sens de l'humour et dans le meilleur intérêt du client;
- réunira des gens qui partagent des objectifs communs; et
- offrira un milieu de travail où chaque employé se sent apprécié et est récompensé pour le service offert aux passagers, aux autres membres de l'équipe et aux collectivités desservies par l'entreprise.

Une communication efficace sera primordiale pour attirer les clients et VIA tirera parti de tous les réseaux de commercialisation, y compris une bonne utilisation des réseaux sociaux.

Contexte commercial

Comme cela a été le cas pour d'autres modes de transport, les revenus tirés du transport des voyageurs ont diminué considérablement depuis la récession qui s'est amorcée à la fin de 2008. Les baisses de revenus des services voyageurs (-12 % depuis 2008) ont été partiellement contrebalancées par l'augmentation d'autres revenus.

Au cours des dernières années, l'achalandage et les revenus ont également été affectés par la forte concurrence des services aériens et d'autocars — tant en ce qui concerne les services que les prix — la réduction des services ferroviaires et le faible taux de ponctualité. Afin de contrer et de limiter les baisses de revenus, VIA exerce un contrôle des coûts rigoureux. VIA a également mis en œuvre une série d'améliorations touchant la productivité en se concentrant sur quatre aspects principaux: la circulation et l'accroissement des revenus; la gestion de la rémunération; les optimisations en matière d'exploitation et d'entretien; et les avantages des investissements en immobilisations. Par conséquent, les charges d'exploitation (avant les coûts liés aux retraites) ont augmenté de 4,3 millions en 2013, mais sont en baisse de 3,8 % (19,6 millions de $) par rapport à 2008.

Pendant le ralentissement économique, VIA a mis en œuvre plusieurs stratégies d'atténuation, y compris des investissements en capitaux substantiels visant à améliorer l'infrastructure et le matériel roulant. Malheureusement, la croissance attendue des revenus ne s'est pas pleinement matérialisée étant donné que les Canadiens voyageaient moins. De plus, la densité croissante du trafic ferroviaire (transport de marchandises et de passagers) et les retards causés par les transporteurs de marchandise locaux (qui possèdent 98 % de la voie sur laquelle \ IA exerce ses activités) ont affecté le taux de ponctualité et les temps de déplacement de VIA ainsi que sa capacité d'ajouter de nouvelles fréquences ferroviaires. Cela a nui à la réputation de VIA auprès de ses clients, ce qui a entraîné une baisse des revenus.

VIA demeure confrontée à une forte concurrence sur tous ses marchés clés. Toutefois, la mise en œuvre du programme d'immobilisations principal et des différentes stratégies de commercialisation et d'exploitation contribue à la reprise des activités de VIA après le ralentissement économique qui continue de miner l'industrie du transport de voyageurs.

Principales contraintes

L'augmentation du nombre et de la taille de trains de marchandises sur l'infrastructure ferroviaire utilisée conjointement a mené à une détérioration de la ponctualité des trains de VIA. Les objectifs et les intérêts de VIA sont différents de ceux des sociétés de chemin de fer de marchandises. Comme ils partagent les voies ferroviaires avec les trains de ces sociétés, les trains de VIA doivent souvent céder le passage aux trains de marchandises et VIA ne peut pas ajouter de fréquences ferroviaires en fonction de la demande des clients.

Les temps de parcours relativement longs et les fréquences limitées de VIA n'offrent pas l'avantage concurrentiel nécessaire pour être un chef de file du marché, même dans le Corridor.

Même si des fonds supplémentaires du gouvernement sont identifiés pour les prochaines années et serviront à entretenir les immobilisations actuelles de VIA, ce financement ne sera pas suffisant pour améliorer les services et renouveler le matériel.

La sécurité : un impératif

Des événements récents ont sensibilisé l'opinion publique aux pratiques sécuritaires dans l'industrie ferroviaire, ce qui inclut le tragique accident de Lac-Mégantic, l'augmentation sans précédent du transport de pétrole par voie ferroviaire et les questions très médiatisées concernant les dispositifs de protection de passages à niveau de VIA dans le secteur de Barrhaven, à Ottawa.

La sûreté et la sécurité sont des priorités fondamentales. VIA cherche constamment à améliorer la sûreté et la sécurité de ses activités et à renseigner le public sur les problèmes de sécurité. Les vérificateurs internes de VIA, PricewaterhouseCoopers, ont effectué une vérification en 2012 et ont observé une culture de sécurité bien intégrée à l'échelle de l'entreprise.

De nouvelles exigences réglementaires relatives aux passages à niveau ont été annoncées et VIA devra considérer les implications relatives au financement pour l'installation et l'entretien de nouveaux dispositifs. Le CN a déjà indiqué que, pour leur infrastructure utilisée conjointement pour le service passagers, VIA devra assumer une part des coûts additionnels afin de se conformer. VIA s'attend à des demandes semblables d'autres sociétés ferroviaires, en plus de ce qu'elle devra engager pour sa propre infrastructure.

VIA travaille à la mise au point d'un système de contrôle ferroviaire doté de la technologie GPS qui offrirait la plupart des avantages du système de commande intégrale des trains examiné par d'autres sociétés ferroviaires d'Amérique du Nord, mais à une fraction du coût. Des dispositifs de sécurité comme des caméras et des enregistreurs vocaux sont installés sur toutes les locomotives de VIA. VIA met également en œuvre des mesures correctives pour les problèmes liés aux passages à niveau qui ont été signalés dans le secteur de Barrhaven. Jusqu'à 2,5 millions de dollars sont investis pour la construction d'une nouvelle voie d'évitement et l'aménagement de changements importants des passages à niveau de la collectivité. Toutes les mesures correctives seront apportées d'ici octobre 2014 et la nouvelle voie d'évitement sera en service d'ici au deuxième trimestre de 2015.

Risques et autres questions

VIA effectue des évaluations des risques corporatifs et des contrôles périodiques permettant l'élaboration et la mise en œuvre de mesures d'atténuation des risques. Les principaux risques identifiés sont :

- la sûreté et la sécurité des passagers, des employés et du public;
- l'engagement des employés;
- le financement des activités;
- la génération de recettes;

- les risques liés à l'infrastructure comme les coûts et la conformité de l'accès aux voies ferrées, les segments de voie abandonnés par les propriétaires, la qualité de la voie (chemins de fer d'intérêt local);
- la qualité et la fiabilité du matériel (matériel roulant);
- les fluctuations du prix du carburant.

Les risques et les mesures d'atténuation ci-dessus sont examinés de manière plus détaillée dans la section du plan concernant les risques.

Points saillants sur les revenus

Dans le Corridor, les revenus sont en baisse de 3,1 % depuis 2011 en raison d'une diminution des volumes de passagers. En recentrant sa stratégie de gestion des recettes, VIA prévoit maintenant une hausse de 2 % des revenus voyageurs de 2014 à 2018 (avant l'ajout des fréquences).

Les revenus des trains longs parcours ont également baissé considérablement au cours des trois dernières années: de 37,9 % pour l'*Océan* et de 5,1 % pour le *Canadien*, principalement en raison du déclin des volumes de passagers. Au cours des cinq prochaines années, VIA prévoit une diminution additionnelle de 37 % des revenus voyageurs pour l'*Océan* et de 6 % pour le *Canadien*. Cette prévision s'explique par le déclin du marché pour l'*Océan*. Pour le *Canadien*, la situation est attribuable en partie à la forte concurrence des autres sociétés de transport auxquelles le service est confronté mais aussi à son faible taux de ponctualité, conséquence de la croissance du trafic de marchandise.

Les revenus des liaisons régionales et éloignées ont quant à eux diminué de 28,5 % depuis 2009, encore une fois principalement en raison du déclin des volumes de passagers. VIA ne s'attend pas à ce que cette tendance change dans le futur et prévoit une diminution additionnelle des revenus passagers de 30,5 % entre 2014 à 2018 pour ces services.

Points saillants sur les charges d'exploitation

La base de coûts de VIA est supérieure à ses revenus, et les revenus passagers d'une partie importante de son réseau continueront de baisser selon les prévisions. De plus, au cours de la période de planification, VIA prévoit qu'elle sera confrontée à une augmentation des coûts relative à des ententes à long terme.

VIA continuera de mettre en œuvre des initiatives de productivité; mais les économies additionnelles ne seront pas aussi faciles à réaliser puisque VIA ne sera plus en mesure de continuer à compenser pour les augmentations salariales par des réductions d'effectifs.

Voici certaines des récentes initiatives d'amélioration de la productivité et de la rémunération visant à contrebalancer en partie les baisses de revenus et d'autres augmentations de coûts:

- l'ajout de nouvelles fréquences de trains dans le Corridor;
- l'affectation des travaux d'entretien supplémentaires à l'interne sans augmentation importante des effectifs;
- l'utilisation de l'attrition normale pour réaliser des économies en évitant les frais de licenciement;
- des initiatives supplémentaires visant l'économie de carburant, tel que l'utilisation de la télémétrie à bord des trains.

VIA ajoutera trois autres trains dans le Corridor dans un contexte de vive concurrence dans ce marché. On s'attend à ce que les trois fréquences fournissent une contribution positive aux résultats d'ici la fin de la période de planification avec des bénéfices excédentaires de deux millions de dollars après recouvrement des charges d'exploitation.

Points saillants sur les immobilisations 2014-2018

Du financement a été identifié pour répondre aux besoins en capital afin de veiller à ce que le vaste ensemble d'immobilisations de VIA demeure en bon état pour les trois premières années de ce Plan, sujet à l'approbation du Conseil du Trésor et du Parlement. Aucun financement n'est identifié pour les deux dernières années de ce Plan.

VIA a besoin de fonds en capital pour être en mesure de respecter les exigences réglementaires, de santé, de sûreté et de sécurité qui résultent en modifications du matériel roulant, des voies et des systèmes ainsi qu'en amélioration des gares et des installations. Ces capitaux sont également nécessaires pour assurer la mise en œuvre d'activités fiables, efficaces et économiques qui soutiennent les différentes initiatives d'optimisation des revenus et d'amélioration de la productivité.

Au cours des cinq prochaines années, VIA devra commencer à prévoir le renouvellement du parc de matériel roulant. Même si une partie des voitures du parc affectées au Corridor seront remises à neuf (voitures LRC) et que les locomotives F40 ont été modernisées, les rénovations auront seulement permis de prolonger la durée de vie utile du matériel; soit d'un maximum de dix ans pour les voitures LRC et jusqu'à vingt ans pour les locomotives. Les voitures AES2 utilisées dans le Corridor ont été fabriquées dans les années 1940 et doivent être remplacées. Les voitures AES1 utilisées sur le *Canadien*, à l'exception des douze voitures reconfigurées, ont été rafraîchies à l'intérieur seulement et devront également faire l'objet d'importantes rénovations ou d'un remplacement. Le matériel roulant Renaissance utilisé sur l'*Océan* compte maintenant plus de dix ans de service et fait l'objet de révisions générales régulières ayant une incidence limitée sur le prolongement de la vie utile du matériel.

VIA devra continuer à investir dans sa propre infrastructure et à effectuer les améliorations relatives à la sécurité, à la fiabilité et au bon état général du matériel, et investira principalement dans des projets supportant l'ajout de fréquences supplémentaires. VIA investira principalement dans les gares du Corridor qui lui appartiennent comme les gares d'Ottawa et de London et dans les locaux loués de ses deux principaux carrefours de Toronto et de Montréal. VIA élaborera des analyses de rentabilité pour réaliser des investissements dans des gares de banlieue importantes comme les gares de Kingston, de Ste-Foy et de St-Hubert. Cela servira à diminuer les coûts d'exploitation de VIA tout en lui permettant d'utiliser les installations de la gare. VIA participera également à des projets de développement où elle pourra tirer profit de l'ensemble de ses actifs immobiliers en vue d'améliorer les services aux clients, de réduire les charges d'exploitation et d'obtenir un rendement financier positif, y compris l'aménagement des terrains à Ottawa et à Halifax.

Régimes de pension et relations du travail

VIA a mis en œuvre un éventail d'initiatives visant à réduire les coûts relatifs aux régimes de retraite, y compris les coûts d'administration.

Attentes à long terme

En dépit des efforts considérables de la Société, le déficit d'exploitation annuel demeurera sujet à croître, car les dépenses sont déjà plus importantes que les revenus générés. À long terme, la seule façon pour que VIA devienne financièrement autonome et réduise sa dépendance aux crédits parlementaires est d'investir dans sa propre infrastructure et d'acquérir ses propres voies ferrées afin d'exploiter davantage de trains ayant des temps de parcours plus courts.

1 MANDAT

VIA exploite un service ferroviaire voyageur, offrant le transport voyageurs interurbain, ainsi que des services ferroviaires régionaux et en régions éloignées. La société vise à offrir un service ferroviaire aux passagers sûr, efficace et fiable au Canada. VIA a le mandat d'exploiter son réseau grâce au financement découlant de l'approbation de son Plan d'entreprise annuel.

2 PROFIL DE L'ENTREPRISE

2.1 Objectif et profil de l'entreprise

VIA exploite les services nationaux de transport ferroviaire voyageurs pour le compte du gouvernement du Canada. Elle offre des services voyageurs interurbains et des services de transport ferroviaire voyageurs régionaux et essentiels dans les localités éloignées, tel qu'approuvé par le gouverneur en conseil. Les objectifs de la société consistent à fournir et à gérer un service ferroviaire passager à la fois sûr, efficace, fiable et respectueux de l'environnement qui répond aux besoins de transport des voyageurs au Canada.

VIA est une société d'État répertoriée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, tributaire d'affectations budgétaires, non-mandataire de Sa Majesté et assujettie aux impôts sur le résultat. La Société a été constituée le 12 janvier 1977 en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*.

2.2 Gouvernance et responsabilité

Le conseil d'administration de VIA est composé du président du conseil, du président et du chef de la direction de l'entreprise et de onze autres administrateurs, tous nommés par le gouverneur en conseil, selon les recommandations de la ministre des Transports. Le conseil d'administration rend compte des activités de VIA à la ministre des Transports. Le conseil est responsable de superviser l'orientation stratégique et la gestion de la société et doit approuver les stratégies, les initiatives, les investissements, les budgets, les plans d'entreprise et les contrats.

Le conseil d'administration de VIA est bien informé, chevronné et dévoué. Les membres, qui sont tous choisis avec soin, comprennent des personnes qui possèdent un mélange de compétences, de savoir-faire et d'expérience pouvant soutenir la réalisation de la vision et des objectifs de VIA.

Tous les membres du conseil doivent signer un code d'éthique reflétant l'esprit et l'intention de la Loi fédérale sur la responsabilité, qui établit les normes de transparence et de reddition de comptes pour cadres et directeurs des sociétés d'État.

Le conseil prend son rôle de gouvernance au sérieux et a commandé l'évaluation de son rendement et de ses processus de gouvernance en 2013. Par conséquent, VIA a mis et continuera de mettre en œuvre les recommandations fournies dans l'évaluation.

Quatre comités aident le conseil d'administration pour la supervision : le Comité de la vérification et des finances, le comité sur la gouvernance, le risque et la stratégie, le comité de placement des régimes de retraite et le comité des ressources humaines.

2.3 Aperçu des activités de VIA

VIA exploite les services nationaux de transport ferroviaire voyageurs interurbain dans toutes les régions du Canada. Les services de l'entreprise sont offerts sur environ 12 500 kilomètres d'infrastructure ferroviaire. En 2013, VIA a transporté 3,9 millions de passagers, enregistrant un total de 832 millions de voyageurs-milles, et a parcouru 6,2 millions de trains-milles. VIA exploite

trois types de services distincts : des services dans le Corridor, des services longs parcours, et des services régionaux et en régions éloignées.

2.3.1 Services de VIA

2.3.1.1 Liaisons du Corridor

Dans le corridor Québec-Windsor, VIA fournit aux voyageurs des services rapides, pratiques et relativement fréquents entre les grandes collectivités résidentielles et commerciales canadiennes. Le marché de VIA comprend à la fois les déplacements pour affaires et pour loisirs.

En 2013, 3,6 millions de passagers ont voyagé sur le corridor à circulation dense, ce qui représente 93 % de l'achalandage de VIA et a permis de générer des revenus voyageurs de 207 millions de dollars ou 77 % du total des revenus voyageurs de VIA.

Il existe un marché pour les services ferroviaires du Corridor tout au long de l'année. Le temps de parcours, le nombre et le choix des départs (fréquences) sont des facteurs cruciaux qui déterminent la réussite dans ce type de marché de haute densité. Les revenus ont été affectés par la concurrence féroce des transporteurs aériens, plus particulièrement par la guerre des prix entre Air Canada, Porter Airlines, West Jet sur les principaux marchés de VIA, soit les liaisons Montréal-Ottawa et Ottawa-Toronto, toutes deux des aéroports Pearson et Island à Toronto.

Les autocars à faible coût et l'omniprésente automobile offrent aussi une concurrence sérieuse à VIA dans ces marchés puisque ces deux modes de transport offrent des heures de départ pratiques, des durées de parcours comparables et une valeur ajoutée quant au prix payé.

2.3.1.2 Services longs parcours

VIA exploite deux services longs parcours :

Le *Canadien* effectue, entre Toronto et Vancouver, trois allers-retours par semaine pendant la période de pointe estivale de six mois de mai à octobre, et deux pendant la période hors pointe. Au cours de la dernière année, Le *Canadien* a été aux prises avec un mauvais taux de ponctualité causé principalement par la forte congestion du trafic de marchandises.

Le *Canadien* offre une classe Loisirs qui comprend un service de repas, des voitures-lits et une voiture panorama pour observer les sites pittoresques, mais aussi des services de transport aux collectivités éloignées le long de la route. VIA exploite ce service avec 104 voitures en acier inoxydable AES. VIA a récemment remis à neuf l'intérieur de 72 voitures AES, permettant d'offrir une apparence intérieure actualisée et moderne. Elle effectue actuellement aussi le lancement graduel de douze voitures de classe Prestige financées par le Plan d'action économique du Canada, ce qui permettra aussi de fournir des voitures-lits accessibles qui respectent le *Code de pratiques – Accessibilité des voitures de chemin de fer et termes et conditions de transport ferroviaire des personnes ayant une déficience* (code ferroviaire) de l'Office des transports du Canada. Une voiture a été présentée à la mi-août 2014; le déploiement complet est prévu pour l'été 2015.

L'*Océan* est exploité, entre Montréal et Halifax, trois fois par semaine toute l'année. La fréquence du service a été réduite de six à trois allers-retours par semaine. VIA offre un service de nuit avec ses voitures Renaissance, comprenant des voitures-lits et une salle à manger. Les trains sont exploités avec une voiture panorama pour observer les sites pittoresques pendant les mois d'été. L'achalandage est en baisse constante en raison de la vive concurrence des transports routiers et aériens. En outre, diverses destinations touristiques dans l'est du Canada subissent un déclin de popularité. Une perturbation du service causée par l'annonce de l'abandon d'un tronçon de voie d'un chemin de fer hôte a été évitée l'été dernier lorsque VIA a accepté d'investir 10,2 millions de dollars pour les réparations requises à l'infrastructure.

Les marchés de ces deux services longs parcours sont très saisonniers. En plus des passagers des communautés desservies, le *Canadien* et l'*Océan* attirent le marché des voyages touristiques provenant du Canada et du reste du monde au cours de la saison de pointe, appuyant ainsi l'industrie touristique du Canada.

2.3.1.3 Services régionaux et en régions éloignées

Les services régionaux et en régions éloignées répondent aux besoins de transport essentiels des collectivités où tout autre moyen de transport de rechange abordable est limité ou indisponible. Actuellement, VIA a suspendu deux de ces services pour des raisons de sécurité en raison du mauvais état de l'infrastructure ferroviaire. VIA ne les rétablira que lorsqu'elle sera convaincue que l'exploitation ferroviaire est sécuritaire. Ces services sont Victoria-Courtenay en Colombie-Britannique et Matapédia-Gaspé au Québec. Les services qui sont actuellement exploités et qui offrent trois allers-retours par semaine sont Jasper-Prince Rupert, Sudbury-White River, Montréal-Senneterre et Montréal-Jonquière, et enfin, Winnipeg-Churchill avec deux trains par semaine, avec un départ supplémentaire entre The Pas et Churchill.

Les services régionaux et en régions éloignées sont fortement subventionnés et non commerciaux. La subvention moyenne en 2013 s'élevait à 545 $ par passager transporté. Il s'agit de services publics offerts dans le cadre du système de transport du gouvernement du Canada qui sont destinés à assurer le transport à tous les Canadiens et toutes les collectivités, y compris ceux des régions éloignées.

Les chemins de fer d'intérêt local possèdent la plupart des infrastructures achetées du CN et du CP quand ces derniers ont vendu des voies (à l'exception de Sudbury-White River appartenant au CP, et Jasper-Prince Rupert/Jonquière-Senneterre appartenant au CN). Les chemins de fer d'intérêt local n'ont généralement pas la capacité financière d'investir dans les infrastructures pour maintenir une vitesse supérieure à celle des trains de marchandises, et prévenir leur détérioration (motif de la suspension de deux services ferroviaires).

2.3.1.4 Infrastructure ferroviaire

Voies ferrées

VIA a conclu des accords commerciaux avec les chemins de fer pour obtenir l'accès aux voies. Le tableau suivant présente les milles de voie exploités par VIA divisés selon le propriétaire et le type de service :

Tableau 2.4.1.4a – Milles de voie ferrée pour les services ferroviaires de VIA

Service	CN	CP	GEXR (1)	HBR (2)	SCFG (3)	SRVI (4)	Metrolinx (5)	VIA	Total
Corridor	758	28	89				65	159	1 099
Long parcours	3 600						14		3 614
Services régionaux et en régions éloignées	1 833	301		570	98	139			2 941
Total	**6 191**	**329**	**89**	**570**	**98**	**139**	**79**	**159**	**7 654**
% de l'ensemble des voitures	82 %	4 %	1 %	7 %	1 %	2 %	1 %	2 %	

(1) GEXR – Goderich-Exeter Railway Limited; (2) HBR – Hudson Bay Railway Company; (3) SCFG – Société du Chemin de Fer de la Gaspésie
(4) SVI – Southern Railway of Vancouver Island; (5) Metrolinx – Régie des transports du Grand Toronto

L'infrastructure ferroviaire est à voie simple, sauf pour certaines parties dans le Corridor. Le CN en possède la majeure partie (82 %), presque tout le reste étant détenu par des chemins de fer d'intérêt local ou exploitants de train de banlieue (16 %) et VIA n'en possède que 2 %.

Bien que VIA ne possède que 2 % de l'infrastructure, elle y parcourt 9 % des milles de parcours, car cette infrastructure fait partie du Corridor où plusieurs allers-retours quotidiens ont lieu. Le tableau suivant donne une indication de la répartition des milles de parcours (train-milles) par service ferroviaire et par propriétaire de l'infrastructure.

Tableau 2.4.1.4b – Milles de parcours (train-milles) pour services ferroviaires de VIA (en milliers)

Service	CN	VIA	CP	GEXR	HBR	SCFG	Metrolinx	SVI	Total
Corridor	3 223,9	565,5	125,3	127,4			303,5		4 345,6
Long parcours	960,6						3,3		963,9
Services régionaux et en régions éloignées	512,2		66,0		178,0	16,3			792,5
Total	**4 696,7**	**565,5**	**211,3**	**127,4**	**178,0**	**16,3**	**306,8**		**6 102,0**
% de l'ensemble des voitures	77 %	9 %	4%	2 %	3 %	-	5 %		

Gares

VIA possède un vaste réseau de gares. Elle en possède un grand nombre, mais exploite plusieurs d'entre elles grâce à des contrats de location. Parmi ces dernières, on compte des gares très animées telle que la gare Union de Toronto et la gare Centrale de Montréal, toutes deux étant partagées avec les services de train de banlieue locaux. VIA possède entre autres les gares d'Ottawa, de Kingston, de London et de Windsor, ainsi que des gares de banlieue dans les grandes villes du Corridor, dont Dorval, Fallowfield, et Oshawa.

Les services longs parcours sont également exploités depuis la gare Centrale de Montréal et la gare Union de Toronto. Les principales gares le long des voies à long parcours sont Vancouver, Winnipeg, Moncton et Halifax. Sur ces services, on retrouve aussi de nombreux arrêts qui sont de simples panneaux indicateurs et plates-formes. Les gares et arrêts le long des voies, dont ceux des services régionaux et en régions éloignées, bien qu'ils ne soient pas occupés, sont importants pour les collectivités qu'ils desservent. Le tableau suivant présente le réseau de gares de VIA :

Tableau 2.4.1.4c – Gares de VIA

Service	Gares	Abris	Poteaux indicateurs/ Plates-formes	Total
Corridor	42	4	2	48
Long parcours	27	4	75	106
Services régionaux et en régions éloignées	26	7	240	273
Total	**95**	**15**	**317**	**427**

Centres d'entretien

VIA effectue l'entretien courant et la maintenance de ses équipements à ses centres d'entretien de pointe situés à Vancouver, à Winnipeg, à Toronto et à Montréal. De l'entretien courant et des réparations mineures sont également effectués à Halifax et à d'autres emplacements satellites. Le ravitaillement en carburant est effectué à des destinations finales dans le Corridor et à des endroits désignés sur les voies à long parcours, régionales et en régions éloignées.

Équipement

Le parc d'équipement actif de VIA comprend 74 locomotives et 423 voitures. Les détails figurent dans le tableau suivant :

Tableau 2.4.1.4d – Matériel roulant de VIA

Type d'équipement et description	Quantité	Année de construction	Dernières rénovations majeures	Déploiement
Locomotives :				
General Motors F-40	53	1986-87	2007-12	Tous les services
General Electric P-42	21	2001		Corridor
Total des locomotives	**74**			
Voitures :				
Léger, rapide et confortable (LRC)	97	1980-81	2011-17	Corridor
Alimentation électrique de service (AES-2) (voiture patrimoniale en acier inoxydable)	33	1947-54	1989-94	Corridor
Renaissance (du Royaume-Uni)*	106	1996-98	2001-03	Le Corridor et *L'Océan*
Alimentation électrique de service (AES-1) (voiture patrimoniale en acier inoxydable)**	173	1954	1989-94	Le *Canadien* et régions éloignées
Voitures Panorama	3	2000		Le *Canadien*
Voitures-coach patrimoniales bleues et jaunes	4	1951-54		The Pas-Pukatawagan
Glen Fraser (voiture-salon)	1	1954		
Autorail diesel	6	1957	2012	Sudbury-White River Victoria-Courtenay
Nombre de voitures	**423**			
TOTAL DU PARC	**497**			

* La flotte Renaissance se rattache à des fourgons à bagages AES et des voitures Panorama pendant l'été sur *L'Océan*
** Douze de ces voitures ont été reconstruites pour la classe Prestige

Compte tenu de l'âge des différents types de matériel roulant, VIA devra commencer le processus de renouvellement de son parc de locomotives et de voitures dans un proche avenir.

Partenariats avec le secteur privé

En tant que société canadienne exploitant des services d'un océan à l'autre, VIA participe à de nombreux partenariats à l'échelle canadienne. Rocky Mountaineer Railtours (RMR) est associée avec VIA pour fournir une expérience de voyage d'un océan à l'autre, puisque RMR vend des billets de VIA par l'entremise de sa succursale d'agent de voyages.

Depuis sa création, VIA fait des affaires avec Amtrak. VIA et Amtrak ont conclu un accord réciproque de sorte que chaque société vend des billets pour l'autre transporteur ferroviaire de passagers. En outre, VIA et Amtrak exploitent un train commun entre Toronto et New York, qui traverse Niagara Falls. VIA effectue également l'entretien pour Amtrak à Montréal et à Vancouver ainsi que son personnel et ses installations de gares moyennant certains frais.

VIA effectue la totalité de l'entretien pour le service de trains de banlieue de Vancouver, West Coast Express. VIA a commencé à effectuer cet entretien en 1995, ayant obtenu le travail par l'entremise d'une série de soumissions concurrentielles.

3 CONTEXTE COMMERCIAL

3.1 Situation actuelle

3.1.1 Marchés et concurrence

La croissance économique mondiale et la croissance au centre et à l'est du Canada ont été lentes et instables depuis la grande récession de 2008-2009, ayant été affectées par la conjoncture mondiale, la lente reprise américaine de la récession et l'incertitude sur la crise économique européenne. Cette situation a ralenti les voyages d'affaires et personnels, touchant ainsi VIA et toutes les autres sociétés de transport. Cela est particulièrement vrai dans les principaux marchés intérieurs de VIA comme l'Ontario, le Québec, le Nouveau-Brunswick et la Nouvelle-Écosse, et s'applique également aux grands marchés touristiques internationaux de VIA comme les États-Unis, l'Europe et l'Asie.

Le rapport « *Les Transports au Canada en 2011* » produit par Transport Canada indique que VIA n'était pas le seul mode de transport qui a subi un ralentissement qui perdure depuis la grande récession. Notamment, une forte augmentation des coûts du carburant en 2011 a forcé les transporteurs aériens à augmenter leurs tarifs et à réduire leur capacité à récupérer les pertes découlant de fluctuations importantes des prix du pétrole. Ce rapport poursuit en indiquant que la production dans le secteur du transport ferroviaire de passagers (dont VIA et les opérateurs de transport urbain) a diminué de 1,1 % de 2009 à 2012, compensée par le carburant et la productivité du travail, pour stabiliser la productivité totale du secteur à la croissance de 0,5 % en 2010.

VIA a également ressenti la pression concurrentielle de la guerre des prix avec les transporteurs aériens en 2012 et 2013, alors que ces derniers ont ensuite tenté de récupérer l'achalandage. Les gouvernements et les entreprises ont également limité les voyages, ce qui a touché les grands comptes d'entreprises de VIA. En outre, la vigueur du dollar canadien a rendu les voyages au Canada plus coûteux et les voyages hors frontières plus abordables.

Comme ce fut le cas pour les autres moyens de transport, la récession a mis fin à deux décennies de croissance consécutive des revenus voyageurs de VIA. Les consommateurs sont devenus encore plus attentifs aux prix et les voyageurs-milles de VIA ont chuté considérablement.

- Dans le Corridor, les voyages en automobile ont continué de dominer sur les marchés de courte et moyenne distance par une marge significative. On prévoit que cette domination se poursuivra à long terme et que la stabilité des prix de l'essence encouragera encore plus l'utilisation de l'automobile.

- La concurrence des autocars et la pression sur les tarifs se sont intensifiées dans le Corridor.

- La concurrence du transport aérien s'est accrue dans tous les marchés majeurs, mais elle est particulièrement féroce dans les segments Montréal-Toronto et Ottawa-Toronto. L'expansion de l'offre de la concurrence a d'ailleurs eu des répercussions négatives sur la performance de VIA.

- Le *Canadien* continue de faire face à la concurrence mondiale intense provenant de toutes les formes de produits offerts aux touristes, tout en offrant une flotte ayant 60 ans qui n'a pas été modernisée depuis un quart de siècle.

Malgré cela, au cours de la récession économique, VIA a mis en œuvre plusieurs stratégies d'atténuation, dont des investissements importants pour améliorer les éléments clés de l'infrastructure et moderniser une partie de sa flotte.

3.1.2 Contexte d'exploitation

La fréquence des trains et la durée des voyages sont les deux facteurs essentiels qui déterminent le succès des services ferroviaires pour voyageurs interurbains. Ces deux facteurs prépondérants sont déterminés par la qualité de la voie et les contraintes établies par les chemins de fer hôtes. En tant que propriétaires de l'infrastructure, ceux-ci contrôlent la répartition des trains sur la voie et gèrent les priorités du trafic ferroviaire, tout en exploitant leur propre entreprise. La congestion croissante du trafic ferroviaire et les retards causés par les sociétés ferroviaires hôtes affectent la fiabilité de VIA, ce qui nuit à l'expérience de la clientèle et réduit les revenus voyageurs. VIA doit lutter aussi avec la congestion aux deux grandes plaques tournantes ferroviaires du Canada: la gare Union de Toronto et la gare Centrale de Montréal.

3.2 Tendances futures : marchés, concurrence et autres facteurs

VIA continue de faire face à une concurrence intense et acharnée de la part de tous les modes de transport dans l'ensemble de ses marchés clés.

VIA, comme les autres sociétés du secteur des transports, a été et continue d'être affectée par le ralentissement économique de 2008-2009. Les revenus ne sont pas remontés au niveau de 2008; toutefois, la mise en œuvre de l'important programme d'investissement en immobilisations et des diverses stratégies de marketing visant à séparer les gens de leurs automobiles permettent à VIA d'assurer sa reprise suite à ce ralentissement.

Bien que la valeur du dollar canadien ait diminué récemment, un dollar relativement fort continuera de rendre les voyages au Canada plus coûteux et les voyages vers d'autres destinations à l'étranger plus abordables.

On s'attend à ce que les gouvernements et les entreprises continuent à restreindre les voyages en maximisant l'utilisation des dernières technologies (p. ex., la vidéoconférence, la messagerie électronique, les télécommunications, etc.) ce qui affecte les grands comptes d'entreprises de VIA et les voyages d'affaires.

Avec la récente mise en place de son système de gestion des revenus, VIA est plus agile dans ses rajustements de capacité et est en meilleure position pour plaire au segment très sensible au prix des utilisateurs d'automobiles.

VIA a mis en place des fréquences supplémentaires, offrant un plus grand choix de départs. Cette amélioration, jumelée à une plus grande stabilité du produit (capacité, ponctualité, prestation de service, confort, environnement productif avec Wi-Fi, etc.) et des systèmes de soutien, permettra à

VIA d'atténuer le risque lié à un achalandage et des revenus réduits en raison d'une concurrence accrue, de facteurs économiques et d'autres contraintes.

En outre, les éléments du programme d'immobilisations (investissement important et financement continu en capital) seront également utilisés pour atténuer ces risques.

4 APERÇU DES RÉSULTATS : DE 2009 À 2013

En 2013, les revenus de 270,4 millions de dollars étaient de 6,5 millions de dollars (2 %) sous le résultat de 2012. Les dépenses de 490,1 millions de dollars quant à elles étaient de 4,3 millions de dollars (1 %) supérieures au résultat de 2012 (excluant les coûts liés aux pensions). Le déficit total de l'année s'élevait à 307,6 millions de dollars. Le déficit d'exploitation, excluant les coûts liés aux pensions, était de 10,8 millions de dollars (5 %) pire qu'en 2012.

4.1 Revenus

En raison de la récession économique de 2008-2009, comme ce fut le cas avec d'autres transporteurs, et plus considérablement, les transporteurs aériens, les revenus anticipés de VIA ne se sont pas concrétisés. Une combinaison de facteurs, comme le faible achalandage et les coûts accrus du carburant, a forcé les transporteurs aériens à augmenter les prix et à réduire la capacité en 2010, entraînant une nouvelle baisse de l'achalandage et une lutte continue pour le retrouver et le ramener au niveau d'avant la récession. La concurrence pour les parts de marché a provoqué des guerres de prix entre les modes de transport dans les marchés achalandés du Corridor.

Par conséquent, les revenus totaux de VIA ont été abaissés et n'ont augmenté que de 2 % depuis 2009, un niveau inférieur à l'inflation. Plus précisément, les revenus voyageurs ont diminué de 3 % en 2012 et en 2013, et sont en baisse de 0,3 % depuis 2009. Tandis que la réduction des services ferroviaires est responsable d'une partie de cette baisse, la croissance économique lente, la dégradation de la ponctualité, et la forte concurrence sur les deux marchés les plus forts de VIA ont affecté les revenus.

revenus (en millions de $)	2009	2010	2011	2012	2013
Revenus totaux	264,9	274,4	282,8	276,9	270,4

En 2013, VIA a mis en œuvre une stratégie de volume pour attirer des clients avec une augmentation progressive subséquente des tarifs. Des effets positifs commencent à se manifester alors que les rendements s'améliorent pour atténuer la chute. La menace d'une grève en juin 2013 a réduit les ventes. Les revenus ont également été touchés par les effets résiduels des réductions apportées au service ferroviaire en 2012.

4.1.1 Initiatives

Dans le cadre des processus de gestion, le rendement des revenus dans tous les secteurs est analysé et les prévisions sont ajustées sur une base continuelle et, selon le cas, les stratégies de maximisation des revenus sont révisées. À ce jour, VIA a mis en œuvre les initiatives de croissance suivantes :

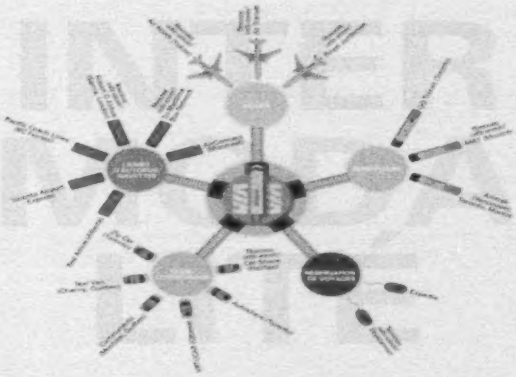
- lancement de fréquences de trains additionnelles dans le Corridor,
- un nouveau Wi-Fi amélioré et robuste avec plus de bande passante,
- un nouveau moteur de réservation avec plus de fonctionnalités comme le magasinage de tarifs,
- un nouveau système de gestion des revenus offrant plus de souplesse pour modifier les tarifs sur une base continue en fonction de la demande, et
- le lancement de la billetterie électronique qui fournit un service à la clientèle amélioré.

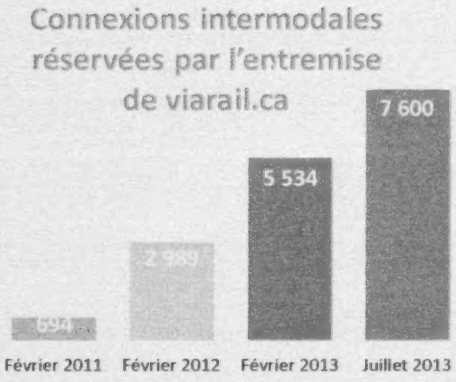
Ces initiatives positionnent VIA au même niveau que ses concurrents et aident au maintien des revenus dans un contexte de concurrence très forte.

En 2013, VIA a également lancé un système de divertissement à bord au contenu entièrement canadien. Le système de divertissement à bord est une plate-forme numérique interactive qui offre aux voyageurs à bord des trains du corridor de Québec à Windsor le libre accès à de la programmation canadienne, dont des nouvelles et des émissions de CBC/Radio-Canada, des documentaires et des animations de l'Office national du film du Canada, et des vignettes « Patrimoine Minute » produites par Historica Canada.

VIA a contribué considérablement au système de transport de voyageurs au Canada en concluant des accords intermodaux à l'échelle canadienne avec des fournisseurs de services publics d'autobus, de navette, d'avion et d'automobile. En offrant aux clients un portail vers une solution de voyage de porte-à-porte simplifiée, les clients ont plus d'options de voyage qui ont du sens sur le plan environnemental et économique. Par conséquent, VIA Rail a été reconnu comme un chef de file mondial en la matière, remportant le prix AirRail Mondial 2013.

VIA a également signé un protocole d'accord avec UP Express en ce qui concerne la prochaine liaison ferroviaire entre la gare Union de Toronto et l'aéroport Pearson.





4.1.2 Résultats des revenus par service ferroviaire

En 2013, les revenus de la section du Corridor entre Québec et Toronto étaient supérieurs au résultat de 2012 de 2,0 millions de dollars (1 %) en raison du lancement de nouvelles fréquences. Les revenus du sud-ouest de l'Ontario ont été quant à eux inférieurs à 2012 de 3,3 millions de dollars (8 %) en raison des baisses de fréquences effectuées en 2012.

Le succès du service de transport ferroviaire interurbain dans le Corridor est étroitement lié aux choix de départ et d'arrivée, et à la disponibilité des fréquences de train et de la durée des voyages. En décembre 2012, VIA a ajouté des trains supplémentaires de Montréal à Québec et de Toronto à Ottawa. Bien qu'ils aient attiré plus de clients, ces trains supplémentaires n'ont pas généré les revenus prévus aussi rapidement qu'anticipé en raison de la concurrence acharnée et des conditions du marché difficiles. En raison du ralentissement économique, d'autres modes de transport offraient des tarifs très réduits.

À la fin de juillet 2014, VIA a déployé 19 voitures LRC rénovées pour la classe Affaires. Les voitures rénovées offrent aux passagers plus d'espace en raison de la nouvelle disposition des sièges qui comprend un siège de moins par rangée (deux sièges d'un côté, un siège de l'autre, par rapport à deux sièges de chaque côté). Ils offrent également des sièges inclinables et réglables en plus de toilettes rénovées, d'un éclairage amélioré et de cadres de fenêtres renouvelés. Simultanément, VIA

a également réorganisé le service en classe affaires pour offrir aux clients un environnement spacieux, plus confortable, plus efficace et paisible pendant le voyage, les rendant ainsi plus productifs. Les sondages démontrent que les répondants apprécient le confort et le service amélioré, ainsi que la nouvelle apparence.

En outre, VIA a également mis en service 19 voitures rénovées en classe Économie. La rétroaction reçue des clients concernant ces voitures est favorable.

Les revenus de L'*Océan* ont été de 28% inférieurs aux résultats de 2012 en raison d'une baisse de l'achalandage de 42%, qui fut en partie compensée par des rendements par passager supérieurs.

Les revenus du *Canadien* étaient inférieurs à ceux de 2012 de 1,5 million de dollars (-3,8 %). Cette baisse s'explique par la crise économique et les réductions de fréquence, une fois de plus en partie compensée par les revenus par passager plus élevés.

Les revenus des services régionaux et en régions éloignées quant à eux étaient légèrement supérieurs à ceux de l'année dernière de 9000 $ (0,2 %), malgré la suspension du service de Montréal à Gaspé en septembre 2013. Le service entre Victoria et Courtenay n'a pas été prévu au budget de 2013.

Les autres revenus proviennent de concessions et baux de location dans les immeubles détenus par VIA, de frais de stationnements à la gare, de travaux effectués pour des tiers, comme l'entretien des trains de banlieue de Vancouver (West Coast Express), ainsi que de placements. Ces revenus se sont révélés être 1,3 million de dollars de plus qu'en 2012 en raison de la hausse des revenus de gare.

4.2 Dépenses

En 2013, les charges d'exploitation régulières, excluant les coûts liés aux pensions, ont été de 5,2 millions de dollars supérieures à celles de 2012.

La catégorie de dépenses la plus importante de VIA est constituée de la rémunération, représentant 43 % des dépenses totales. En 2013, les dépenses de rémunération étaient inférieures à l'année précédente de 6 millions de dollars. La Section 7 – Ressources humaines contient plus de détails à cet effet.

VIA a mis en œuvre des initiatives d'optimisation de son parc ferroviaire qui comprennent la mise au rancart temporaire de 35 voitures Renaissance dans le Corridor ou 8 % de l'ensemble du parc ferroviaire de VIA. Les trains-milles étaient en baisse de 3 % en 2013 et les voitures-milles étaient en baisse de 11 %, alors que le coefficient d'occupation a augmenté de deux points de pourcentage.

4.3 Dépenses en immobilisations

VIA termine actuellement son programme d'investissement de 923 millions de dollars financé par le Gouvernement fédéral, qui comprend 407 millions de dollars en financement du Plan d'action économique. Jusqu'ici, 907 millions de dollars ou 98 % du total de 923 millions de dollars ont été dépensés, ce qui représente environ 10 400 années-personnes en emplois directs et indirects et en effet multiplicateur.

Ce plan d'investissement faisait suite à une période avec peu ou pas de fonds en immobilisations, faisant en sorte que plusieurs projets et investissements essentiels et même critiques avaient été reportés. VIA et sa clientèle ont donc grandement bénéficié de ces investissements. La sécurité a été améliorée, certaines parties de la flotte sont en meilleur état, plus performants et attrayants pour la clientèle, tout en offrant un meilleur environnement de travail pour les employés.

Cet investissement du gouvernement a permis de réaliser entre autres :

- VIA a remis à neuf son parc de locomotives F-40 qui consomme maintenant moins de carburant et émet moins de gaz à effet de serre, rendant ces locomotives plus performantes que de nouvelles locomotives pour moins de la moitié de leur coût;
- Reconstruction en grande partie de six autorails diésel autopropulsés (RDC) avec plus d'espace bagage et les rendant entièrement accessibles;
- Remise à neuf d'une grande partie du parc de voitures LRC, avec un nouveau design pour les voitures de classe affaires et rendant les voitures reconstruites plus accessibles;
- Reconfiguration de quatre voitures AES1 Parc, patrimoniales, en acier inoxydable, les rendant accessibles, et de huit voitures lits Château;
- Reconfiguration des voitures Renaissance pour les rendre entièrement accessibles;
- Amélioration de l'infrastructure détenue par VIA sur les subdivisions d'Alexandria, de Smith Falls et de Chatham;
- Suppression de territoires non signalisés et les mises à niveau des systèmes d'avertissement automatique des passages à niveau sur les subdivisions Smith Falls et Chatham de VIA et la subdivision Brockville du CP, permettant des améliorations de la sécurité et de la fiabilité ainsi qu'une capacité accrue;
- Construction d'un tronçon de 65 km pour une troisième voie entre Kingston et Toronto;
- D'ici 2015, VIA aura introduit douze fréquences supplémentaires (incluant 2 fréquences additionnelles entre Montréal et Québec, 2 entre Ottawa et Montréal que VIA a pu négocier avec le CN), une augmentation de 30% dans le Corridor très fréquenté entre Québec et Toronto;
- Construction et rénovation de gares (Oshawa, Cobourg et Belleville) sur la subdivision Kingston et construction d'un pont piétonnier au-dessus de la voie ferrée pour faciliter l'accès aux quais d'embarquement;
- Améliorations d'autres gares à travers le pays;
- Implantation d'améliorations technologiques significatives qui bénéficient à VIA et ses clients tel que le Wi-Fi et l'émission de billets électroniques;
- Implantation d'un système de gestion des revenus, permettant à VIA une flexibilité accrue pour ajuster ses prix selon la demande du marché.

VIA a investi 96,2 millions de dollars en 2013. De cette somme, 28,4 millions de dollars ont été investis dans des projets relatifs aux équipements, 33,3 millions de dollars ont été investis dans des projets d'infrastructure, 22,6 millions de dollars ont été investis sur des projets de technologie de l'information et 11,9 millions de dollars sur d'autres projets. Ces dépenses englobent des centaines de petits projets qui couvrent les modifications du matériel, les réparations apportées à l'infrastructure ferroviaire, l'entretien des gares et des installations, ainsi que l'entretien des systèmes informatiques. Certaines modifications du matériel comprennent l'installation de phares au xénon et de consignateur d'événements (consignation des données de la locomotive) sur les locomotives.

Les projets d'entretien de l'infrastructure ferroviaire comprenaient la réparation des voies des installations des centres d'entretien de Winnipeg et de Vancouver, ainsi que le remplacement de traverses sur les voies qui appartiennent à VIA. D'autres projets aux ateliers de maintenance comprenaient le remplacement des fourgons à bagages, l'achat de chariots élévateurs électriques et le remplacement des distributeurs de carburant. Les projets en gare comprenaient entre autres le remplacement des systèmes de chauffage dans les gares, les réparations et les rénovations de plateformes et de guichets. Les projets informatiques comprennent la mise à niveau des logiciels pour le Centre de support informatique, du matériel et des logiciels reliés à la sauvegarde de données critiques et un projet d'automatisation de processus liés aux ressources humaines.

5 Exigences en matière de sécurité

5.1 Aperçu

De récents accidents ferroviaires, comme les événements tragiques de Lac-Mégantic, ainsi que d'autres incidents récents impliquant le transport de pétrole par chemin de fer aux États-Unis ont élevé l'attention du public sur la nécessité de pratiques sécuritaires dans l'industrie ferroviaire. Un débat public a été lancé et le ministre des Transports a répondu en annonçant une réglementation plus stricte de la sécurité ferroviaire.

Tandis que tous les chemins de fer doivent opérer en respectant des paramètres de sécurité qui assurent la sécurité de l'exploitation et protègent les collectivités que traversent les chemins de fer, les normes de sécurité ferroviaire pour le transport de passagers sont également conçues pour assurer leur sécurité en tout temps.

Le système de gestion de la sécurité (SGS) de VIA est présenté à Transports Canada chaque année. Le SGS a été mis en place en 2000. Le SGS garantit l'intégration de l'imputabilité des mesures de sécurité aux activités quotidiennes. Il confirme la mise en place par VIA de processus et procédures servant à identifier, à atténuer et à contrôler les risques; à signaler et à consigner les incidents et à assurer la prise de mesures correctives et préventives lorsque ceux-ci ont lieu. Ce système assure que les rôles et les responsabilités sont bien compris par toutes les parties concernées.

Dans le cadre du SGS, les processus de sécurité sont vérifiés à l'interne et à l'externe sur une base continue, veillant ainsi à ce que les pratiques de VIA adhèrent au plus haut niveau de sécurité. Ces pratiques ont été évaluées par les vérificateurs et ont été qualifiées de conformes aux pratiques de sécurité devant s'appliquer. Les vérificateurs internes de VIA, PricewaterhouseCoopers, ont effectué cette vérification en 2012 et ont observé que VIA avait une culture de la sécurité bien ancrée dans toute l'organisation.

En plus des processus de sécurité, VIA s'assure également d'adhérer à l'ensemble des règles et des règlements de sécurité, incluant ceux du gouvernement et ceux qui reflètent les meilleures pratiques.

Voici les pratiques de sécurité de l'infrastructure :

- Inspection périodique de tous les éléments de l'infrastructure ferroviaire;
- Contrôle par ultrasons et tests électroniques de la géométrie de la voie;
- Vérifications indépendantes annuelles;
- Programme de zone à haut risque pour définir ces zones et prioriser les travaux à faire selon le degré d'urgence requis pour effectuer les réparations de l'infrastructure;
- Fermeture de passages à niveau (plus de 70 ont été fermés au cours des deux dernières années).

Les pratiques d'utilisation sécuritaire de l'équipement comprennent:

- Programme d'entretien périodique;
- Inspections visuelles normalisées et essais effectués sur les freins avant et après chaque trajet;
- Inspections complètes en fosse effectuées régulièrement.

VIA forme sa main-d'œuvre en fonction des normes de sécurité les plus élevées, en plus de faire ce qui suit :

- Offrir régulièrement des mises à niveau;

- Mettre en œuvre un programme de gestion du rendement rigoureux, incluant du mentorat et des vérifications;
- Lancement de nouvelles technologies comme des commandes de trains à sécurité intégrée, pour réduire les erreurs humaines dans la cabine de la locomotive;
- Installation de dispositifs de sécurité sur les locomotives (p. ex., caméras orientées vers l'avant et enregistreurs de voix), et mécanisme de démarrage à identification biométrique (empreintes digitales numériques).

5.2 Passages à niveau dans la région de Barrhaven

Depuis le début de janvier 2014, un nombre accru d'activations du dispositif de signalisation automatique en mode sécurité intégrée a eu lieu à six passages à niveau dans la collectivité de Barrhaven en banlieue d'Ottawa. Pour ajouter à ces événements confirmés, il y a eu aussi plusieurs cas de perceptions erronées de la fonctionnalité normale du Dispositif de Signalisation automatique et de l'exploitation des trains ainsi que de faux rapports de défectuosités.

L'effet net de ces événements a été des retards de circulation pour les utilisateurs de la route et une perte de confiance du public envers les systèmes de protection des passages à niveau, en particulier, et de la sécurité des opérations de VIA, en général.

Bien que ces événements ne soient pas liés, la collision tragique d'un autobus à étage d'OC Transpo et d'un train VIA à Barrhaven le 18 septembre 2013, qui a tué cinq passagers et le chauffeur de l'autobus, a accentué la sensibilité de la collectivité à tout ce qui touche le secteur ferroviaire.

Avec l'aide de deux firmes d'ingénierie externes et de l'agent d'entretien contractuel de VIA, cette dernière a découvert les problèmes suivants avec les dispositifs de signalisation automatique :

- perturbations du signal découlant d'interférences électriques et de la contamination par le sel de la route sur le ballast de la voie ferrée;
- problèmes opérationnels générant l'arrêt des trains et déclenchant l'envoi de signaux entre le chemin Fallowfield et l'avenue Woodroffe;
- problèmes mécaniques et électriques avec les barrières du passage à niveau; et,
- des problèmes de logiciel sur les cartes de circuits et les appareils de commande de signaux.

VIA est maintenant en communication constante avec la Ville d'Ottawa et OC Transpo pour résoudre les problèmes qui ont été découverts aux six passages à niveau dans la région de Barrhaven.

Jusqu'à 2,5 millions de dollars ont été prévus pour la construction d'une nouvelle voie d'évitement à Wass, à l'est de Barrhaven, pour réduire les fausses activations de signaux en raison de la congestion du trafic ferroviaire et pour apporter des modifications substantielles aux passages à niveau de Woodroffe et de Fallowfield afin de minimiser les répercussions sur les utilisateurs de la route. Les modifications permettront également de réduire la complexité du système d'exploitation ferroviaire et améliorer la fiabilité de trois autres passages à niveau.

Les 132 mesures correctives définies auront été implantées en novembre 2014.

La nouvelle voie d'évitement de Wass sera opérationnelle d'ici le deuxième trimestre de 2015.

VIA a réembauché (de sa retraite) son ancien chef de l'exploitation pour renforcer les communications avec les officiers municipaux et fédéraux, et assumer le poste de représentant du

président sur place. Entretemps, les experts en signalisation de VIA continuent d'effectuer des examens supplémentaires et travaillent en étroite collaboration avec le fournisseur de signaux, Siemens.

La compagnie en charge de l'entretien de l'infrastructure de VIA fournit également une couverture supplémentaire dans la zone de Barrhaven pour réduire le temps de réponse en cas d'intervention, pour ainsi minimiser l'impact sur les utilisateurs de la route tout en augmentant la fréquence des inspections des passages à niveau.

5.3 Consultations sur le Règlement sur les passages à niveau

Le projet de règlement sur les passages à niveau et le résumé de l'analyse des conséquences réglementaires de Transports Canada ont fait l'objet d'une publication préalable dans la Partie I de la Gazette du Canada le 8 février 2014 pour une période de commentaires de 90 jours. En vertu du règlement proposé, les autorités routières, les autorités privées et les entreprises ferroviaires seront tenues de maintenir des lignes de visibilité aux passages à niveau. Les lignes de visibilité seront maintenues en interdisant la construction ou la mise en place de structures et d'objets qui peuvent les obstruer. Le contrôle de la croissance des arbres et des broussailles qui obstruent les lignes de visibilité sera également nécessaire.

Les estimés de coûts reçus de la part des propriétaires d'infrastructure et la part que VIA devrait assumer afin de se conformer à la nouvelle réglementation demeurent préliminaires. Malgré la nature préliminaire des estimés, il est anticipé que ces coûts seront importants.

VIA soutient pleinement les objectifs du projet de Règlement sur les Passages à Niveau, en particulier pour les passages à niveau à plus haut risque.

5.4 Initiatives de sécurité

VIA a maintenu un excellent dossier de sécurité depuis sa création et, au fil des ans, la sécurité est devenue un élément important de différenciation de la culture de VIA (la sécurité d'abord et avant tout). En plus de les respecter, VIA va au-delà des règlements gouvernementaux applicables, et inspecte et entretient régulièrement tous les éléments de l'infrastructure et du matériel roulant.

Les employés de VIA sont formés pour respecter les normes de sécurité les plus élevées et suivent régulièrement des cours de mise à niveau et de rafraîchissement. VIA poursuit également la planification, le développement et le lancement de nouvelles technologies qui contribueront grandement à rendre les exploitations plus sécuritaires.

Une initiative clé qui permettra d'améliorer davantage la sécurité de l'exploitation est le développement d'un système de contrôle des trains avec GPS qui fournira la plupart des avantages du système de commande intégrale (*Positive Train Control ou PTC*) des trains mis en œuvre aux États-Unis, à une fraction du coût. Ce système repose sur la communication bidirectionnelle avec la cabine de la locomotive pour réduire le risque d'erreur humaine par l'entremise d'alertes de rappels des règles, de limites de vitesse, y compris l'activation de freinage de contrôle. Un autre avantage du système GPS est qu'il ne nécessite pas de modifications pour s'adapter à l'informatique des chemins de fer qui possèdent l'infrastructure, sinon il aurait été difficile pour VIA de le mettre en œuvre.

6 ORIENTATION STRATÉGIQUE

Le nouveau président-directeur général de VIA a été nommé le 9 mai 2014. Peu après sa nomination, le nouveau Président a immédiatement souligné certains éléments clés qui soutiendront les objectifs actuels et prévus de VIA. Les voici :

- Avoir une culture où la sécurité est la principale préoccupation de tout le monde;
- Être un service de transport qui, dans le Corridor, vient immédiatement à l'esprit des voyageurs individuels et familiaux, comme solution de rechange à leur automobile, et qui fournit une façon unique aux touristes domestiques et étrangers de découvrir le Canada;
- Offrir un service de qualité que les clients reconnaissent à sa juste valeur;
- Utiliser le financement public strictement pour couvrir le coût de la prestation des services mandatés pour les régions éloignées et, pour la construction et le maintien de son infrastructure;
- Promouvoir la créativité, l'innovation et l'esprit d'équipe;
- Être un lieu de discussions ouvertes et franches, où tout le monde agit avec respect et rigueur, avec un sens de l'humour, et dans le meilleur intérêt du client;
- Tout le monde partage les mêmes objectifs; et
- Être un lieu de travail où chaque employé se sent apprécié, reconnu et récompensé pour être au service des passagers, de ses collègues, et des collectivités que VIA dessert.

6.1 Le Contexte

Le Corridor de Québec à Windsor est le seul marché exploité par VIA qui peut atteindre le seuil de rentabilité, en particulier le segment Toronto-Ottawa-Montréal. Tous les autres marchés ne sont pas financièrement viables. Leurs pertes continueront à croître malgré les efforts de VIA à augmenter les revenus et à gérer les coûts. Certains des segments qui ne sont pas viables financièrement sont des services publics purs (p. ex., Sudbury-White River et The Pas-Churchill) tandis que d'autres segments sont des services qui entrent en concurrence avec des exploitants du secteur privé (p. ex., Winnipeg-The Pas, Toronto-Winnipeg et Vancouver-Jasper en été).

6.2 Les Principes

Étant confrontée à une concurrence intense dans tous ses marchés clés; VIA entend donc faire ce qui suit :

- Concentrer toutes ses ressources et son énergie à accroître la valeur ajoutée pour ses clients et à maximiser les revenus, tout en continuant à servir autant de collectivités au Canada que possible;
- Continuer à être aussi efficace que possible et économe avec l'argent des contribuables;
- Atténuer, dans la mesure du possible, conformément à son mandat, l'augmentation du déficit d'exploitation en faisant correspondre les niveaux de service ferroviaire aux marchés où la demande le justifie;
- Continuer à investir, quand le financement est disponible, pour répondre aux besoins suivants :
    - amélioration de la sécurité;
    - amélioration de la fiabilité et de la ponctualité des trains;
    - augmentation de la fréquence des trains et amélioration considérable de la durée des parcours pour augmenter les revenus, réduisant ainsi la dépendance au financement du gouvernement du Canada.

6.3 Stratégies clés

Afin de demeurer concurrentielle, VIA doit bien comprendre son environnement en constante évolution et réagir avec de nouvelles stratégies ou des mesures correctives en conséquence. Il faut donc élaborer et mettre en œuvre des stratégies de marché et de tarification, une gestion efficace des stocks et une excellente communication.

6.3.1 Stratégie concurrentielle

Puisque l'automobile continue d'être le mode de transport dominant dans les marchés de courtes et moyennes distances, VIA ciblera l'utilisation de l'automobile comme principale source de volume supplémentaire en se concentrant d'abord sur les utilisateurs de trains actuels pour augmenter la part de VIA au sein de leur portefeuille de voyage, puis elle fera la promotion de l'essai et de l'essai répété de VIA au sein des autres utilisateurs d'automobile. Cette stratégie contribuera à la croissance de l'achalandage et à la maximisation des revenus conformément au premier principe à la section 6.2.

6.3.2 Stratégie de segmentation des consommateurs

VIA segmentera les consommateurs en différents marchés en fonction du but de leur voyage (affaires ou non), et ciblera les adultes d'abord et les jeunes ensuite, pour les faire choisir les trains de préférence à l'automobile.

Il s'agit principalement de trouver des opportunités d'expansion et de croissance selon les styles de vie et comportements des consommateurs pour créer un portrait clair de leurs préférences. Ceci permettra le développement d'initiatives visant à accroître la valeur pour ces segments, générant ultimement davantage de croissance de l'achalandage et des revenus.

6.3.3 Stratégie concernant les tarifs et les stocks

Puisque la plupart des déplacements dans le corridor se font en automobile, VIA va stimuler le volume en encourageant l'utilisation du train parmi les utilisateurs d'automobiles.

6.3.4 Stratégie de communication

Une communication efficace est essentielle pour optimiser le parcours réussi des consommateurs sur le chemin de l'achat d'un produit ou d'un service. VIA continuera à investir pour rendre ses communications plus efficaces en continuant à cibler ses marchés clés, actuels et nouveaux.

VIA mettra à profit tous les canaux de marketing, y compris une utilisation efficace des médias sociaux, et assurera une présence médiatique toute l'année au sein du Corridor.

6.3.5 Gestion des revenus

Avec la mise en place de son système amélioré de gestion des revenus, VIA est plus agile dans ses rajustements de capacité et est en meilleure position pour plaire aux utilisateurs d'automobiles, sensibles au prix.

7 RESSOURCES HUMAINES

7.1 Alignement avec les directives du Gouvernement du Canada pour la rémunération et les Régimes de pension

VIA a déployé de grands efforts afin de contenir les dépenses en rémunération et s'aligner avec les initiatives du Gouvernement du Canada relativement à la rémunération et aux régimes de pension. L'amélioration de l'efficacité fait partie intégrante de la façon de traiter des affaires dans toutes les

activités et les fonctions de VIA. La gestion Lean a été intégrée aux processus clés de VIA, tandis que les contributions des employés aux pensions augmenteront d'ici 2017 à 50 % des frais de pension pour services courants, permettant à VIA de s'aligner sur le partage 50/50 pour le plan du Service public fédéral. VIA a aussi implanté un certain nombre d'initiatives afin de réduire les coûts de pension.

VIA a aussi négocié une convention collective de trois ans avec Unifor, qui a été ratifiée à la fin de juillet 2013. L'accord précédent a expiré le 31 décembre 2012; l'accord actuel expirera le 31 décembre 2015.

L'autre convention collective importante de VIA représente les mécaniciens de locomotive, affiliés à la Conférence ferroviaire de Teamsters Canada. Cette entente expire le 31 décembre 2014.

7.2 Projet de loi C-60

Avec l'adoption du projet de loi C-60, la *Loi no. 2 sur le plan d'action économique de 2013*, et suivant une directive gouvernementale (Décret C.P. 2013-1354), les mandats de négociation sur les contrats de travail de VIA sont maintenant sujets à l'approbation du Conseil du Trésor avant de conclure les conventions collectives. De plus, un représentant du Conseil du Trésor pourrait être autorisé à surveiller les négociations. Le Conseil du Trésor aura également le droit de suivre une démarche similaire pour tous les employés non syndiqués et VIA devra obtenir l'approbation du Conseil du Trésor avant de fixer les conditions d'emploi de ses employés non syndiqués qui ne sont pas nommés par le gouverneur en conseil.

VIA collaborera avec Transports Canada et le Conseil du Trésor pour s'assurer que ses processus comprennent des délais suffisants pour que ces examens soient effectués et que les décisions potentielles relatives aux politiques soient prises en compte, lorsque seront fixés les échéanciers de négociation. De même, VIA s'assurera que toutes les activités concernant les relations du travail pertinentes pour le projet de loi C-60 sont prises en considération dans les plans d'entreprise futurs.

8 FINANCEMENT AU COURS DE LA PÉRIODE VISÉE PAR LE PLAN 2014-2018

Le niveau de référence de base de VIA continue de diminuer et atteindra 146,8 millions de dollars au cours de l'exercice 2014-2015. En plus du niveau de référence de base, on a identifié un financement additionnel de 259,2 millions de dollars pour l'exercice 2014-2015, un montant anticipé de 223,9 millions de dollars pour l'exercice 2015-2016 et de 200,3 millions de dollars pour l'exercice 2016-2017. Ceci représente un financement gouvernemental total de 442,3 millions de dollars pour 2014-2015, et des financements anticipés totaux de 370,7 millions de dollars pour 2015-2016 et 347,1 millions de dollars pour 2016-2017, sujet à l'approbation du Conseil du Trésor et du Parlement. Au-delà du niveau de référence de base, aucun financement supplémentaire n'est prévu pour les exercices 2017-2018 et 2018-2019.

Au total, VIA identifie que ces besoins en financement sont de l'ordre de 433,5 millions pour 2014-2015, 371,7 millions en 2015-2016, 352.5 millions en 2016-2017, 360,4 millions en 2017-2018 et 370,4 millions pour 2018-2019, soit un total de 1 888,5 millions de dollars.

9 APERÇU DU BUDGET D'EXPLOITATION 2014-2018

9.1 Revenus

9.1.1 Stratégies de croissance

VIA concentrera ses ressources et son énergie sur l'amélioration de la valeur pour les clients et la maximisation des revenus.

VIA adopte une approche prudente pour la prévision de la croissance des revenus et prévoit une augmentation de 3,1 % des revenus d'exploitation totaux au cours de la période visée par le plan, soit une évolution de 270,4 millions de dollars en 2013 à 278,7 millions de dollars en 2018. L'incidence des nouvelles fréquences ferroviaires à partir de 2014 est également incluse dans l'augmentation des revenus prévue.

Cette hausse modeste prend en compte un lent redressement des conditions actuelles du marché et un retour à une croissance stable d'ici 2015, en grande partie au travers de la mise en œuvre des mesures suivantes.

9.1.2 Valeur perçue

VIA croit fermement qu'elle offre un produit de très grande qualité qui est fiable, sécuritaire, confortable, pratique et immunisé face aux intempéries comparativement aux autres modes de transport, tout en offrant un niveau de service à la clientèle vraiment supérieur. Afin de renforcer et d'améliorer davantage la valeur de son offre, VIA introduit un certain nombre de mesures pour faire croître les revenus, y compris la modernisation du matériel, de nouvelles fréquences, l'accent sur les marchés intermédiaires, des améliorations technologiques et la mise à niveau de gares.

9.1.3 Modernisation du matériel

Des voitures LRC de classe Économie nouvellement rénovées sont mises en service dans le corridor. Ces voitures ont un aménagement intérieur revigoré, avec une apparence originale moderne et actualisée, et elles sont plus attrayantes pour le public voyageur. Une nouvelle offre de service sera présentée pour la classe Économie dans le corridor, comprenant des changements visant à accroître la satisfaction de la clientèle en offrant une expérience améliorée grâce à une offre de produit révisée, un contact personnalisé, ainsi qu'un service attentionné et amélioré.

En outre, de nouvelles voitures LRC de la classe Affaires ont également été mises en service. Tous les points de contact avec le client ont été actualisés grâce à des attributs de classe affaire. La plus importante est la nouvelle disposition 2+1 des sièges neufs européens, soit les mêmes qui sont utilisés dans les trains à grande vitesse en Allemagne. Les compartiments à bagages, les tapis, les toilettes, les compartiments supérieurs et l'éclairage ont également été remis à neuf et modernisés. VIA a également modifié son offre de service dans la classe Affaires, en mettant l'accent sur la maximisation du temps personnel productif des voyageurs d'affaires et la capacité de ces derniers à utiliser VIA comme un bureau lorsqu'ils sont en déplacement, afin d'optimiser leur journée de travail. Le but de la campagne de marketing de VIA est d'amener les voyageurs d'affaires à rompre avec une habitude profondément enracinée : prendre la voiture ou l'avion pour les voyages de courte durée.

Douze voitures du *Canadien* font l'objet d'une remise à neuf, avec une nouvelle configuration intérieure moderne et des commodités à la hauteur des attentes des voyageurs actuels. Les compartiments sont plus spacieux et confortables que l'intérieur des voitures-lits précédentes datant des années 1950. Les voyageurs à mobilité réduite auront accès à des voitures dotées de cabines accessibles aux fauteuils roulants et à des systèmes de levage de fauteuils roulants intégrés à bord.

9.1.4 Nouvelles fréquences

Deux des éléments principaux qui déterminent le succès de services de train interurbains sont le nombre de fréquences et le temps de déplacement. En octobre 2014, VIA lancera un voyage aller-retour quotidien supplémentaire entre Toronto et Ottawa. En 2015, VIA introduira deux voyages aller-retour supplémentaires dans le Corridor.

9.1.5 Accent sur les marchés intermédiaires (entre les destinations d'origine et d'arrivée)

VIA se concentrera de nouveau sur les gares intermédiaires et les collectivités que celles-ci desservent. VIA et le service qu'elle offre sont importants pour les petites collectivités, ainsi que pour les plus grands centres. Une plus grande présence et des niveaux de service améliorés au sein de ces collectivités entraîneront la croissance des revenus.

9.1.6 Améliorations technologiques

La mise en œuvre graduelle à bord des trains d'outils électroniques mobiles utilisant la technologie de BlackBerry et les investissements visant à renforcer le service Wi-Fi à bord ont permis à VIA de garder le rythme face à ses concurrents, à défaut de constituer un avantage concurrentiel comme c'était le cas auparavant. Le public voyageur s'attend désormais à ce type de commodité et de confort.

9.1.7 Points d'accès au réseau: les gares

Des gares modernisées, telles que celles de Windsor, d'Oshawa et de Cobourg, de même que la remise à niveau d'autres gares, rendent l'expérience globale de voyage plus attrayante et plus concurrentielle. Les nouveaux systèmes de levage de fauteuils roulants dans plusieurs gares, le meilleur matériel de manutention des bagages améliorant le confort des clients et l'automatisation de certaines opérations en vue d'améliorer le service à la clientèle permettent un service plus personnalisé, offrent davantage de temps pour le client et améliorent l'efficacité.

9.2 Dépenses

En faisant de grands efforts, VIA a considérablement réussi à contenir la hausse de ses charges d'exploitation et a été en mesure de contenir la hausse de la rémunération et de l'inflation pendant une longue période. Des mesures de productivité ont été étudiées et mises en œuvre sur une base continue, menant à des niveaux de dotation réduits, sans incidence négative sur la satisfaction de la clientèle. Les dépenses d'exploitation sont appelées à croître selon les prévisions. Des postes de dépense significatifs sont assujettis à des ententes comprenant des clauses d'indexation rattachées à différents indices d'inflation. Mais en général, tous les revenus et services consommés par VIA seront sujets à des pressions inflationnistes que VIA tentera de contenir au moyen de nouvelles initiatives.

9.2.1 Contraintes et défis opérationnels

9.2.1.1 Sociétés de chemin de fer hôtes

Il faut mentionner que les trains de passagers au Canada n'ont pas la priorité opérationnelle sur les trains de marchandises, contrairement aux trains de passagers dans pratiquement tous les autres pays, y compris les États-Unis.

L'une des contraintes les plus importantes auxquelles VIA fait face est que 98 % du réseau d'infrastructure ferroviaire sur laquelle elle exerce ses activités appartient à des sociétés ferroviaires de transport de marchandises. Par conséquent, les activités de VIA sont contraintes par des temps de déplacement relativement plus longs et des fréquences ferroviaires limitées qui ne lui permettent pas d'avoir l'avantage concurrentiel nécessaire pour devenir chef de file du marché, même dans le Corridor.

Les sociétés de chemin de fer hôtes ont des intérêts très différents de ceux de VIA et accordent une plus grande priorité à leur propre opération. Ce problème s'accentue avec l'augmentation actuelle de la circulation des trains de marchandises sur l'infrastructure, ce qui devrait entraîner des congestions.

VIA ne peut pas fixer ses propres horaires et ne peut pas non plus ajouter des fréquences immédiatement lorsque la demande existe, tels que dans le corridor Montréal-Ottawa-Toronto. La fréquence et le temps de déplacement sont deux facteurs cruciaux qui déterminent la réussite d'un service ferroviaire voyageurs interurbain, et ce sont ces mêmes deux facteurs que VIA ne peut pas améliorer facilement. Présentement, ces facteurs cruciaux peuvent uniquement être améliorés sur de l'infrastructure appartenant à des chemins de fer hôtes qui nécessiteraient un important investissement en immobilisations pour lequel VIA n'a pas de financement.

En plus de la congestion sur l'infrastructure, VIA fait également face à de gros problèmes de congestion à deux des principales gares canadiennes : la gare Union de Toronto et la gare Centrale de Montréal.

Les sociétés de chemin de fer hôtes gèrent le nombre de trains de voyageurs qu'elles laissent passer dans le Corridor, soit les secteurs où la demande pour les services de VIA est la plus forte et où il serait avantageux pour VIA de lancer des fréquences supplémentaires.

9.2.1.2 Financement d'immobilisations et incidences sur les résultats d'exploitation

Le financement en immobilisations est crucial pour permettre à VIA de maintenir ses actifs en bon état. Cependant, malgré le fait qu'un financement anticipé de 60 millions de dollars annuellement pour les trois prochaines années permette de maintenir des actifs en bon état, ces fonds ne seront pas suffisants pour améliorer considérablement la viabilité financière de la société. Ils ne permettent pas non plus le remplacement du matériel ou des changements majeurs à l'infrastructure qui amélioreraient les temps de parcours ou l'ajout de fréquences supplémentaires.

10 PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS 2014-2018

10.1 Aperçu

VIA achève actuellement un programme d'investissement de 923 millions de dollars comprenant un financement en immobilisations de 516 millions de dollars approuvé en 2007 et un financement du Plan d'action économique de 407 millions de dollars approuvé en 2009. Ce programme couvre la remise à neuf d'une partie importante du parc de matériel roulant, un rehaussement de l'infrastructure ferroviaire dans le Corridor, une grande variété d'améliorations en matière de sécurité, la mise à niveau de gares et la mise en œuvre de projets cruciaux de technologie de l'information. Ce programme d'investissement répond à des exigences qui avaient été reportées dans le passé.

À ce jour, 907 millions de dollars, soit 98 % du total de 923 millions de dollars ont été dépensés, ce qui représente environ 10 400 années-personnes d'emploi direct, indirect et à effet multiplicateur par rapport à la prévision initiale de 11 000. Le tableau suivant résume les dépenses par éléments importants du programme.

Tableau 10.1 – Éléments importants du programme d'immobilisations (en millions de dollars)

Projets	Financement	Dépensés à ce jour (fin de juin 2014)	En cours
Projets de matériel roulant	287,2	277,5	9,7
Infrastructure	467,7	461,9	5,8
Gares	56,7	56,2	0,5
Technologie de l'information	53,9	53,9	-

Projets	Financement	Dépensés à ce jour (fin de juin 2014)	En cours
Autre	57,5	57,5	-
Total	**923,0**	**907,0**	**16,0**

Projets de matériel roulant importants

- La remise à neuf de 53 locomotives F40 a été achevée, à un coût final de 116 millions de dollars par rapport à un budget total de 131 millions de dollars. En conséquence, la consommation de carburant a considérablement diminué, entraînant des économies annuelles de 9 millions de dollars (par rapport à la cible de 4 millions de dollars) et permettant de prolonger la durée de vie utile de la locomotive par un maximum de 20 ans.

- Les travaux continuent dans le cadre de la remise à neuf du parc de voitures LRC. La portée originale a été révisée pour inclure des agréments pour les clients et un intérieur des voitures rafraîchi et amélioré, y compris la disposition de sièges 2+1 dans la voiture de la classe Affaires. Le contrat avait été accordé originalement à Industrial Rail Services Inc. (IRSI) à Moncton, qui a été placée sous séquestre en 2012. La faillite a contribué aux retards dans le cadre du projet et a fait augmenter les coûts de ce dernier. Toutefois, VIA de concert avec le syndic de faillite (Ernst & Young), a réussi à mener à bien l'achèvement de toutes les voitures qui étaient en production au moment de la faillite. Le travail restant a été attribué à CAD Industries ferroviaires (voitures-classe économie) et au centre de maintenance de VIA à Montréal (voitures de la classe Affaires). En raison des coûts supplémentaires, la portée a été révisée et, par conséquent, la durée de vie utile des voitures a été prolongée de seulement dix ans.

- Malgré les retards et l'augmentation des coûts, 52 des 97 voitures LRC seront livrées d'ici la fin de 2014 et toutes les voitures de la classe Affaires seront en service. VIA finalise actuellement des plans pour l'achèvement du reste du parc avec un achèvement du projet prévu d'ici la fin de 2016.

- La reconfiguration de voitures Renaissance pour les rendre accessibles aux personnes handicapées a été effectuée afin de respecter les exigences réglementaires concernant l'accessibilité. Le contrat avait été accordé à IRSI, et six voitures avaient été achevées au moment de la faillite de cette entreprise. Le travail restant a été transféré au centre de maintenance de VIA, et en octobre 2012, chaque train Renaissance avait une voiture de classe économie accessible et chaque train affecté au long parcours dans l'Est du pays comprend dorénavant une voiture avec une cabine accessible. Des modifications à la structure, en vue de respecter les exigences de Transports Canada, ont également été effectuées dans le cadre de ce projet.

- Six autorails affectés aux services Victoria-Courtenay et Sudbury-White River ont été remis à neuf pour augmenter la fiabilité, améliorer les agréments des clients, offrir davantage d'espace pour les bagages et une accessibilité complète. La durée de vie utile a également été prolongée d'un maximum de 20 ans. Les six autorails ont désormais été achevés et trois d'entre eux sont en service, tandis que les trois autres sont conservés en attendant la reprise du service sur l'île de Vancouver.

- Une révision générale majeure de 72 voitures AES 1 affectées au *Canadien* a été réalisée aux fins de rénovation des intérieurs. De plus, 12 voitures avec des intérieurs et systèmes refaits et une amélioration de l'accessibilité, sont en voie d'être complétées et constitueront les voitures de la classe Prestige offerte sur le *Canadien*. La première de ces voitures a

été introduite à la mi-août 2014, avec une implantation graduelle subséquente jusqu'au déploiement complet prévu pour l'été 2015.

Projets d'infrastructure

- Les travaux sur la subdivision de Kingston du CN sont maintenant terminés. Ceci comprend des travaux à Coteau, à Cedars, à Ballantyne et à Turcot, la construction de 41 milles de troisième voie entre Kingston et Toronto et 2 milles de nouvelle voie pour la signalisation et les passages à niveau. En conséquence, VIA a lancé quatre trains supplémentaires entre Toronto et Ottawa (deux trains Montréal-Toronto redirigés vers Ottawa) et ajoutera un voyage aller-retour supplémentaire en octobre 2014 et deux de plus en 2015.

- Les travaux à la subdivision de Smiths Falls de VIA et à la subdivision de Brockville du CP ont été achevés en 2013. En plus de permettre davantage de fréquences ferroviaires, l'investissement a donné lieu à l'élimination du territoire non signalisé et à une plus grande souplesse pour l'exploitation, grâce à la construction de voies d'évitement.

- Les investissements dans la subdivision d'Alexandria de VIA ont été achevés pendant la période 2007-2011 et effectués dans le but d'améliorer la sécurité et la fiabilité de l'exploitation, ainsi que de permettre l'augmentation de la capacité. Les travaux comprenaient les améliorations apportées au système de signalisation du Contrôle centralisé de la circulation et à la protection de passages à niveau, la construction d'une voie d'évitement et la conversion de rails articulés en rails soudés.

- L'investissement dans la liaison Toronto-London (en passant par Kitchener) vise à éliminer le territoire non signalisé et à mettre à niveau les systèmes d'avertissement automatiques aux passages à niveau. Le travail est en cours et devrait être achevé en 2014.

- L'investissement dans la subdivision de Chatham de VIA a été achevé et a entrainé l'élimination du territoire non signalisé, la mise à niveau des rails et l'ajout d'une voie d'évitement, ce qui a permis d'améliorer la sécurité des exploitations ferroviaires.

Gares de la subdivision de Kingston du CN

- Un financement d'immobilisations a été attribué aux fins d'investissement dans trois gares : celles d'Oshawa, de Cobourg et de Belleville, afin de permettre une exploitation plus efficace et souple, et l'introduction de nouvelles fréquences. Les travaux sont exécutés. La gare de Belleville est désormais modernisée et comprend des aires d'attente pour les voyageurs et des toilettes améliorées. Dans toutes les trois gares, les structures de passerelle et de quai central améliorent la sécurité des voyageurs et offrent la capacité d'accueillir davantage de trains, ainsi que de la flexibilité opérationnelle.

Technologies de l'information

- La disponibilité du financement du programme d'immobilisations a permis à VIA de désigner son système de gestion des revenus comme priorité. VIA possède désormais un nouveau système automatisé et conçu pour être en mesure d'optimiser les ventes au bon prix. Le système offre de la souplesse en ce qui concerne la grille tarifaire et permet d'appliquer une stratégie d'attribution des sièges pour chaque départ de chaque train. Le nouveau système place VIA au même niveau que ses concurrents et constitue un atout utilisé dans les industries hôtelière et du voyage pour maximiser les revenus.

- Des fonds ont également été attribués et dépensés en vue d'améliorer le système Wi-Fi de VIA dans le Corridor afin de le rendre plus robuste et plus fiable, en offrant une plus grande capacité de bande passante. VIA possède désormais un système qui permet de remplir la promesse au client dans le Corridor et de bâtir sur le thème de la productivité à bord, ainsi que sur le temps personnel et privé offert à bord. Le système aide à maintenir la position de VIA sur le marché en améliorant l'expérience client. VIA a également introduit le service Wi-Fi sur *l'Océan*, à la suite de l'implantation réussie dans le Corridor.

- VIA a également lancé l'émission de billets électroniques, visant à améliorer le service à la clientèle, l'embarquement et le débarquement des voyageurs à chaque arrêt et la prestation d'un meilleur et plus rapide service à bord et dans les gares. L'émission de billets électroniques fait maintenant partie intégrante du service attendu dans l'industrie du transport de passagers et a grandement simplifié le processus d'achat et de vérification des billets, ce qui a permis d'importantes réductions de coûts pour VIA et des économies de temps considérables pour les clients.

Projets capitaux (financement récurrent)

Les projets couverts par le financement d'immobilisations continu et mis en œuvre depuis 2012 comprennent :

- La mise à niveau de la sécurité des voitures AES et l'installation de câbles chauffants;
- L'hygiène de l'eau utilisée dans le matériel roulant;
- Le programme de gestion de l'eau potable, y compris la mise à niveau des installations et du système de distribution à divers points de service secondaires;
- La surveillance à bord de la température des roulements des voitures AES 1 et AES 2;
- Des programmes de voies et la réparation de ponts sur l'infrastructure de VIA (subdivisions d'Alexandria, de Beachburg et de Smiths Falls)
- La réparation de l'affouillement de ponts et des travaux de réparation à la subdivision de Chatham;
- Le remplacement du système centralisé de commande des trains entre Coteau et De Beaujeu;
- Des travaux à la gare Union de Toronto;
- Les améliorations au bâtiment de la gare de Winnipeg;
- Des chariots à bagages;
- La planification de l'espace des bureaux du siège social; et,
- Un certain nombre de projets de technologies de l'information, y compris la migration de l'ordinateur central, la mise en œuvre d'un système de renseignements sur l'état des trains en temps quasi réel, le système de divertissement à bord, un système interactif de renseignements sur le train et de communication, un système de gestion et d'assignation de la main-d'œuvre et des systèmes pour la surveillance électronique à distance.

10.2 Exigences pour 2014 à 2018

Un financement en immobilisations a été identifié pour couvrir les trois premiers exercices du Plan d'entreprise (exercices 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017). Les deux dernières années restent non financées.

10.2.1 Besoins en financement d'immobilisations récurrent

VIA doit maintenir son ensemble d'immobilisations en bon état. Cet entretien comprend des interventions visant son parc et son matériel à bord, ses gares, ses ateliers d'entretien et ses autres installations, ses machines et outils, ainsi que ses systèmes informatiques.

VIA doit également se conformer aux exigences en matière de sécurité, de santé, de sûreté et de réglementation qui pourraient entraîner la modification du matériel, la mise à niveau des voies et des systèmes, des améliorations aux gares et aux installations, et l'entretien de ses logiciels et de son matériel informatique.

Un financement en immobilisations récurrent est également requis pour assurer des exploitations fiables, efficaces et économiques, afin de soutenir les diverses initiatives d'optimisation des revenus et d'amélioration de la productivité.

10.2.2 Autres exigences importantes

10.2.2.1 Renouvellement du parc

Le renouvellement du parc fait partie intégrante du plan stratégique à long terme de VIA. La durée de vie utile du matériel roulant est d'environ 25 à 30 ans. Même si une partie du parc a été remise à neuf, ce processus prolonge uniquement la durée de vie utile d'un maximum de 10 ans pour les voitures LRC et d'un maximum de 20 ans pour les locomotives F40. L'achat de locomotives et de voitures neuves n'est pas un processus simple, et cela peut prendre plusieurs années pour élaborer les spécifications liées à la performance, faire des appels d'offres pour les travaux, attribuer le contrat et construire les locomotives et voitures.

Dans le Corridor

Les voitures LRC constituent le pilier du parc de voitures de services interurbains dans le Corridor. Ces voitures remises à neuf auront une durée de vie utile prolongée de dix ans et devront donc être remplacées vers 2025 par de nouvelles voitures. Puisque l'approvisionnement en équipement est un processus long et complexe qui nécessite des dessins détaillés d'ingénierie et des engagements, les efforts doivent commencer dans un avenir proche. Le financement précis devra être déterminé d'ici la fin de la période de ce Plan d'entreprise.

Le remplacement doit également comprendre 33 voitures AES 2, initialement fabriquées dans les années 1940 et utilisées aussi pour les liaisons du Corridor. Le parc de locomotives de GE utilisé pour les liaisons du Corridor devra être remplacé, ou modernisé et mis à niveau.

Long Parcours

Le matériel Renaissance (datant maintenant de 10 à 15 ans), utilisé dans l'Est, fait présentement l'objet d'une révision générale, avec un effet limité sur le prolongement de sa durée de vie. Certaines modifications sont également requises pour répondre à la demande du marché. Celles-ci seraient en partie couvertes par du financement d'immobilisations récurrent.

Dans le cadre de cet investissement important, VIA achève la reconfiguration de douze des 173 voitures AES 1 utilisées pour les longs parcours de l'Ouest. Cette reconfiguration devrait donner lieu à davantage de commodités pour les clients, grâce aux nouveaux intérieurs et systèmes, et rendra certaines voitures accessibles. Le reste du parc de voitures AES 1 fera uniquement pour le moment l'objet d'une rénovation des intérieurs et nécessitera, à long terme, une mise à niveau ou une modernisation plus importante, ou encore un remplacement complet.

Tout comme pour le parc du Corridor, le processus d'approvisionnement devra commencer dans un proche avenir et le financement devra être déterminé d'ici la fin de ce Plan d'entreprise.

Autres services

L'investissement dans les parties du parc utilisées pour les services ferroviaires faisant l'objet d'une baisse de revenus, tel que les services régionaux et en régions éloignées, sera réduit à un minimum.

10.2.2.2 Investissements supplémentaires en infrastructure

VIA investira principalement dans les voies lui appartenant à des fins de fréquences supplémentaires et de fiabilité, et sera à l'affût d'acquisitions d'infrastructure stratégiques dans le Corridor. À court terme, VIA mettra en œuvre des travaux continus sur ses voies, afin de maintenir leur état. Ces travaux comprennent des programmes relatifs aux voies et le remplacement des traverses, la réparation des ponts, des travaux sur les systèmes de signalisation et des voies d'évitement supplémentaires.

10.2.2.3 Les gares

Développement du terrain des gares

VIA tirera parti de ses actifs immobiliers à titre de stratégie pour accroître l'achalandage, améliorer l'expérience de voyage et augmenter son bénéfice net. VIA a l'intention de mettre en œuvre cette stratégie en développant des parcelles de terrain sous-utilisées à certaines gares principales. Ces développements seront complémentaires aux gares et offriront davantage de commodités, de services et d'aménagements, à la fois au public voyageur et non voyageur. Un bénéfice secondaire sera d'attirer plus de clients grâce à un trafic accru autour des stations. Ceci permettrait à VIA de poursuivre sa stratégie d'amélioration de l'expérience client tout en augmentant ses revenus et en réduisant la demande en financement de la société.

Propriété des gares

VIA considérera les opportunités d'accroître l'utilisation de ses gares tout en maintenant ou améliorant les services à sa clientèle en considérant toutes les options. Ce faisant, VIA recherche une plus grande participation et implication des communautés à son service. Il est aussi anticipé que la participation des communautés locales améliorera le niveau de service aux clients passagers, en plus d'avoir un impact positif sur le bien-être des communautés que ces gares desservent.

10.2.2.4 Projets de recherche et développement

VIA est membre du Conseil consultatif en recherche ferroviaire, un comité de l'industrie qui conseille Transports Canada sur les priorités de recherche courantes de l'industrie, en se concentrant principalement sur la recherche en matière de sécurité qui est commune pour l'industrie canadienne.

Des activités potentielles de recherche et développement identifiées incluent les actions suivantes:

- Déterminer et tester des modifications potentielles à apporter au matériel roulant afin d'améliorer l'aérodynamique pour réduire la consommation de carburant;
- Concevoir et mettre à l'essai un système électronique moderne pour la protection contre le glissement des roues sur les voitures du parc AES-1 en acier inoxydable actuellement munies d'un système mécanique désuet, dont l'entretien est coûteux et qui pourrait ne pas empêcher les dommages aux roues;
- Étudier le profil de roue pour comparer les points d'interface roues/rails du matériel roulant de VIA aux recherches les plus récentes et mettre à l'essai de nouveaux profils de roue afin d'améliorer la stabilité dynamique et réduire l'usure des roues et des rails;
- Examiner la dynamique actuelle des véhicules (locomotives et voitures) afin d'améliorer la qualité du parcours et de créer un effet positif sur l'achalandage;

- Mettre à l'essai un système antigivrage pour prévenir l'accumulation de glace sous le matériel roulant en hiver, améliorer la fiabilité et réduire les efforts d'entretien pour le dégivrage, permettant de réaliser les inspections et d'améliorer la qualité du parcours.

11 PRINCIPAUX RISQUES ET ENJEUX

Cette section présente les enjeux et les risques auxquels la société sera confrontée durant la période visée par le plan et décrit les stratégies de la société visant à atténuer ces risques. VIA effectue une évaluation des contrôles et des risques commerciaux semestrielle, ce qui permet au Comité de gestion de mettre à jour les risques aux fins d'examen, en compagnie du Comité de la vérification et des risques du Conseil. Le processus a été élargi par l'inclusion de discussions régulières au sein du Comité de gestion concernant les risques les plus importants, dans le but d'augmenter les mesures d'atténuation au besoin et si possible.

11.1 Sécurité des voyageurs, des employés et du public

Sécurité

La sécurité de nos voyageurs, de nos employés et du public constitue la principale préoccupation de VIA.

Une collision, un déraillement, un accident à un passage à niveau ou impliquant un piéton peuvent avoir des répercussions humaines importantes. De la même manière, une contamination des aliments ou des boissons peuvent également poser un problème de sécurité pour nos voyageurs. Outre les répercussions humaines, de tels événements peuvent également avoir des incidences financières et environnementales, ainsi que sur la réputation.

VIA affiche un excellent rendement de sécurité, avec une culture de sécurité solide.

VIA a identifié des mesures d'atténuation telles que :

- Respecter ou dépasser les exigences réglementaires gouvernementales.
- Inspecter régulièrement l'infrastructure de la voie et le matériel roulant.
- Former le personnel aux normes de sécurité les plus strictes.

Sureté

La menace terroriste présumée à laquelle a dû faire face un train de VIA en 2013, désormais soumise aux tribunaux, a augmenté l'importance d'une vigilance constante.

VIA a récemment embauché un conseiller en sécurité pour évaluer l'état de préparation de VIA dans l'éventualité d'une menace terroriste, ainsi que pour effectuer une analyse des lacunes. VIA a reçu le rapport et examine actuellement les recommandations.

VIA effectuera également un exercice d'analyse comparative pour déterminer les meilleures pratiques. Le directeur de la sécurité de VIA est désormais un inspecteur de police certifié et agit à titre de point de coordination entre VIA et les organismes d'application de la loi et les services de renseignement, en restant constamment en contact avec ces derniers.

11.2 Engagement des employés

VIA reconnaît que l'engagement des employés est crucial pour le succès continu de la société, dans un secteur des voyages et du tourisme extrêmement concurrentiel, où l'excellence du service à la clientèle est l'un des facteurs essentiels au succès de VIA. VIA obtient constamment de bonnes notes dans les sondages sur le service à la clientèle, puisqu'il s'agit d'un secteur où VIA a un

avantage concurrentiel. Il s'agit également de l'une des facettes de l'expérience client en général, où VIA exerce un contrôle total.

Les nouveaux employés sont embauchés en fonction d'une grille de compétences de base définies, afin de s'assurer que les valeurs et les compétences, en particulier la capacité d'offrir un excellent service à la clientèle, sont présentes à chaque niveau de l'organisation.

Un programme de perfectionnement des talents a été mis en œuvre dans l'entreprise, dans le cadre duquel les personnes clés sont temporairement affectées à des postes, afin de leur permettre de comprendre différents aspects de l'entreprise. De plus, VIA perfectionne constamment sa planification de la relève, afin de s'assurer que les meilleures personnes occupent les postes essentiels. Un programme de reconnaissance des employés, qui s'harmonise avec les stratégies et les compétences d'entreprise de VIA, est en cours de mise en œuvre. Ces mesures aideront VIA à créer un meilleur milieu de travail, avec une main-d'œuvre engagée.

VIA a mis en place un programme de planification de la relève afin de conserver ses employés expérimentés et pourvoir les postes critiques au fur et à mesure qu'ils deviennent libres. Les employés de la direction et de l'administration doivent créer un plan de perfectionnement. L'avancement de ce plan est passé en revue régulièrement avec leurs superviseurs. Pour les employés syndiqués, une « liste de réserve » est formée chaque année avant chaque période de pointe et permet de faire appel à des employés qualifiés en fonction des besoins.

11.3 Considérations du financement

VIA continue d'aller de l'avant afin de se conformer aux directives en matière de coûts établies par le gouvernement fédéral et poursuit ses initiatives d'amélioration des revenus. VIA travaillera de concert avec Transport Canada et les Agences centrales pour répondre aux besoins en financement pour son opération, ses immobilisations et ses régimes de pension.

11.4 Revenus

Les revenus totaux de VIA ont diminué et ont augmenté de seulement 2 % depuis 2009. Plus particulièrement, les revenus passagers ont chuté de 3 % en 2012 et en 2013, et sont en baisse de 0,3 % depuis 2009.

En raison de la récession, les prévisions de VIA concernant les revenus, comme celles d'autres transporteurs, ne se sont pas concrétisées. De plus, même si les réductions de services ferroviaires expliquent aussi en partie ce déclin, la détérioration de la ponctualité et la forte concurrence sur les deux principaux marchés de VIA ont aussi eu des conséquences négatives sur les revenus.

VIA a décidé d'adopter une approche plus prudente pour la prévision de la croissance des revenus et prévoit une augmentation de 3,1 % des revenus d'exploitation totaux au cours de la période visée par le plan, soit de 270,4 millions en 2013 à 278,7 millions en 2018.

Dans le cadre des processus courants de gestion de VIA, les revenus enregistrés dans tous les secteurs sont analysés et les prévisions sont révisées couramment. Par conséquent, VIA révise ses stratégies de maximisation des revenus régulièrement et a mis en œuvre les initiatives de croissance des revenus suivantes :

- la mise en service de trains supplémentaires dans le Corridor;
- la mise en service de voitures-coach et de voitures de classe Affaires remises à neuf et modernisées;
- l'introduction de nouvelles gares ou de gares rénovées et modernisées qui offrent des commodités et des services améliorés aux clients;

- la mise en service de voitures-lits remises à neuf utilisées sur le trajet Toronto – Vancouver du *Canadien;*
- le lancement d'un nouveau moteur de réservation offrant davantage de fonctions comme le magasinage de tarifs;
- la mise en place d'un nouveau système de gestion des revenus accordant davantage de souplesse pour changer les tarifs sur une base continue selon la demande;
- le lancement de la billetterie électronique qui offre un service à la clientèle amélioré.

Ces initiatives ont positionné VIA au niveau de ses concurrents et ont contribué au maintien des revenus devant la très forte concurrence. De plus, l'accumulation des données de réservation de passagers dans le système de gestion des revenus permet de mettre au point des stratégies pour améliorer l'attribution des places assises à différentes catégories tarifaires, afin de stimuler et de fidéliser la clientèle.

11.5 Infrastructure

Coûts et convenance de l'accès aux voies

Le CN possède 82 % de l'infrastructure sur laquelle les trains voyageurs de VIA sont exploités, et bénéficie des avantages découlant des investissements en infrastructure effectués par VIA dans le Corridor. Les avantages communs des services de transport de passagers et de marchandises comprennent l'élimination des obstacles d'exploitation aux gares où les trains voyageurs s'arrêtent pour laisser entrer ou sortir les passagers, l'harmonisation de l'exploitation ferroviaire de la voie principale avec les manœuvres des cours de triage de trains de marchandises et l'ajout de capacité (de nouvelles voies d'évitement ou de nouveaux segments sur la 3e voie) aux emplacements où le niveau d'activité ferroviaire provoque des goulots d'étranglement.

VIA et le CN ont donc convenu d'un cadre incitatif visant à maintenir et à améliorer la ponctualité des trains et à permettre à VIA de lancer de nouvelles fréquences et d'établir de nouveaux horaires entre Montréal-Ottawa-Toronto, maintenant que les projets d'amélioration de l'infrastructure sont terminés. Grâce à une meilleure consultation avec le CN, les horaires de train sont en cours d'ajustement en prévision des programmes de travaux saisonniers pour éviter les retards de train systémiques qui provoquent l'insatisfaction de la clientèle et mènent à une croissance des frais de recouvrement du service.

De plus, l'OTC a rendu une décision, le 17 mai 2013, à l'égard d'une plainte du CP selon laquelle l'ajout de trains de passagers nuirait à ses opérations de trains de marchandises à Smiths Falls. Cette décision impose au CP de permettre à VIA d'exploiter les trois allers-retours supplémentaires demandés sur l'infrastructure du CP, sans que VIA n'ait à effectuer d'investissement supplémentaire. Un allègement de la réglementation pourra être demandé si les conditions le justifient.

Malgré cela, les services fournis à VIA, particulièrement la ponctualité, par les sociétés de chemin de fer hôtes font l'objet d'une détérioration. À titre d'exemple, le tableau suivant présente les taux de ponctualité du *Canadien* au cours des cinq dernières années :

Année	Ponctualité des trains
2009	84 %
2010	84 %
2011	74 %
2012	70 %
2013	60 %

Remarque : le taux de ponctualité du *Canadien* depuis le début de l'exercice de janvier à juin 2014 est de 32 % par rapport à 56 % pour la même période en 2013.

L'infrastructure ferroviaire entre Toronto et Vancouver consiste en une voie principale simple utilisée pour le transport de marchandises un peu partout au Canada et ailleurs dans le monde par différents ports. Le trafic du fret a connu une croissance rapide au cours des dernières années, ce qui a causé des problèmes de capacité sur l'infrastructure ferroviaire. De plus, le retard dans le transport des grains en 2013-2014 a entraîné une augmentation de la circulation, ce qui a aggravé la situation. Des retards considérables peuvent s'accumuler pendant le voyage de quatre jours du *Canadien*, entraînant des conséquences négatives sur l'achalandage et les revenus de VIA, particulièrement par l'entremise des voyagistes par qui passent environ 20 % des revenus voyageurs du *Canadien*. Les voyagistes ont exprimé leur insatisfaction concernant le manque de fiabilité de VIA et ont menacé d'annuler leurs réservations.

Segments de voie abandonnés par les propriétaires

La Loi sur les transports du Canada prévoit un mécanisme menant à l'abandon des sections de voies que le propriétaire de l'infrastructure ne considère plus comme économiquement viables. Pour abandonner une section de voie, une société ferroviaire réglementée par le fédéral doit désigner le segment de voie visé sur son plan de réseau de trois ans pendant au moins une année. La voie pourra donc être mise en vente, louée ou transférée, et être offerte d'abord à des entreprises du secteur privé, puis à chaque niveau de gouvernement. Le processus de recherche d'un acheteur peut prendre jusqu'à six mois; mais peut aussi nécessiter plus de temps. Si aucun acheteur intéressé n'est trouvé, la société ferroviaire se réserve le droit d'interrompre le service sur la voie et de l'abandonner.

Dans le cadre de ce processus, le CN a ajouté la portion de la subdivision Newcastle, au Nouveau-Brunswick, à sa liste d'abandon. Or, l'*Océan* utilise cette portion d'infrastructure. Par la suite, en janvier 2014, le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le CN ont annoncé que le gouvernement provincial investirait 25 millions de dollars dans l'amélioration de l'infrastructure ferroviaire de la subdivision Newcastle au profit de la circulation des trains de transport de marchandises. Le CN s'est alors engagé à investir une somme comparable afin d'assurer le maintien des services de transport ferroviaire des marchandises pendant une période de quinze ans sur ce même tronçon.

Toutefois, en raison de l'inutilisation du tronçon de la subdivision Newcastle, qui est emprunté presque exclusivement par les trains de passagers de VIA, le tronçon a été exclu de l'accord et le CN a indiqué qu'il comptait mettre fin à ses activités sur le segment. La ligne de 70 km de la subdivision Newcastle est située entre les jonctions de Nelson Junction et de Nepisquit Junction, entre Bathurst et Miramichi.

Le 3 février 2014, le CN a donc annoncé que le tronçon était ajouté à la liste d'abandon. S'il avait eu lieu, l'abandon du tronçon aurait rompu le trajet de l'Océan et le service ferroviaire qui relie Montréal et Halifax. Par coïncidence, cet abandon éventuel aurait pu avoir lieu environ en même temps que le 110e anniversaire de l'Océan, au début de juillet 2014.

Le CN et VIA ont tenu des discussions dans le but de maintenir le service de train de passagers au Nouveau-Brunswick. À la suite de ces discussions, un protocole d'entente a été signé par VIA Rail et le CN le 9 mai 2014. Dans ce protocole d'entente, VIA Rail s'est engagée à verser 10,2 millions de dollars pour financer les réparations d'infrastructure requises et ainsi permettre le maintien du service.

Condition de l'infrastructure des autres voies (chemins de fer secondaires)

La plupart des propriétaires de chemins de fer d'intérêt local ont acquis leur infrastructure à la suite d'abandons des lignes antérieures par les chemins de fer de catégorie 1 (CN et CP). La majorité des services ferroviaires régionaux et en régions éloignées de VIA sont dépendants des chemins de fer d'intérêt local pour l'accès aux voies, et la performance des trains n'a fait que se détériorer en raison de travaux d'entretien reportés et du manque d'investissement dans l'infrastructure.

L'infrastructure de certains chemins de fer d'intérêt local n'est pas entretenue au même niveau que celle des chemins de fer de catégorie 1. Par conséquent, la fiabilité et la ponctualité des trains peuvent se détériorer, entraînant des limites de vitesse, des retards ainsi que des coûts et des responsabilités supplémentaires. En plus d'engager des coûts supplémentaires, le service exploité sur l'infrastructure détériorée devient moins concurrentiel en raison de l'augmentation du temps de parcours. Dans certains cas, VIA a dû interrompre le service complètement.

Les mesures d'atténuation des conséquences pour les cas où l'état des voies a entraîné une détérioration du rendement des trains, qui dépendent des circonstances et des conditions particulières, s'arrêtent souvent à la modification des horaires. Cependant, il se peut que celles-ci comprennent le raccourcissement de service, la mise en place d'un mode de transport alternatif ou l'annulation du service.

11.6 Qualité et fiabilité du matériel

VIA a réalisé, ou a lancé un certain nombre de projets de remise à neuf du matériel, notamment :

- la remise à neuf de 53 locomotives F40;
- la modernisation continue du parc de voitures LRC;
- les modifications liées à l'accessibilité des voitures Renaissance;
- la remise à neuf de six autorails;
- la révision générale de 72 voitures AES-1 affectées au *Canadien*;
- la reconfiguration des douze voitures AES-1 qui composeront la classe Prestige;
- la révision du parc des 21 locomotives P42.

Bien que ces projets de remise à neuf du matériel aient fourni, ou fourniront, à VIA un parc modernisé et plus fiable, le renouvellement du parc fait partie intégrante du plan stratégique à long terme de VIA. La durée de vie utile du matériel roulant est d'environ de 25 à 30 ans. Même si le matériel a été remis à neuf, ce processus permet uniquement de prolonger la durée de vie utile d'un maximum de dix ans pour les voitures LRC, qui constituent le pilier du parc de services interurbains de VIA dans le Corridor, et d'un maximum de 20 ans pour les locomotives F40. L'achat de locomotives et de voitures neuves n'est pas un processus simple, et plusieurs années peuvent être nécessaires pour élaborer les spécifications relatives au rendement, faire des appels d'offres pour les travaux et attribuer le contrat. De plus, la fabrication ultérieure de locomotives et de voitures se fera dans le cadre de projets s'étalant sur plusieurs années.

11.7 Fluctuations du prix du carburant

Le carburant est un élément de coût important. Étant donné la consommation élevée de carburant de VIA, toute réduction de ce besoin se traduit par des économies non négligeables. VIA continue de s'assurer de consommer aussi peu de carburant que possible.

La consommation de carburant des locomotives continue à baisser (de 14 millions de litres depuis 2007 ou 24 % à la fin de l'année 2012) tandis que plus de locomotives remises à neuf sont remises en service et affectées à de plus longues liaisons sur lesquelles une plus grande efficacité énergétique peut être réalisée. L'alimentation électrique des voitures a été installée dans plusieurs emplacements où les trains sont en attente pour limiter le fonctionnement au ralenti des moteurs (et

éviter les mesures de réduction du bruit). La télémétrie des locomotives fournit des données d'exploitation pour des rétroactions aux ingénieurs sur le terrain et lors des programmes de formation. Une série d'autres initiatives est également mise en œuvre pour constamment améliorer l'efficacité énergétique.

De plus, les versions des locomotives F-40 récemment remises à neuf ont permis des économies d'énergie grâce à l'installation d'un générateur auxiliaire qui alimente le train en électricité. Un système de chauffage pour les points d'attente qui permet aussi d'arrêter les locomotives pendant la saison hivernale a aussi été installé, ainsi qu'un système qui élimine le besoin de laisser continuellement les locomotives tourner au ralenti en hiver. En effet, les locomotives se remettent en marche automatiquement dès que la température du moteur chute en dessous d'un seuil prédéterminé.

Outre la consommation, le prix d'achat du carburant fluctue beaucoup, en raison des incertitudes et de la volatilité qui entourent les prix du carburant. VIA utilise des instruments financiers pour couvrir son exposition aux prix du carburant et aux risques liés aux devises étrangères, ce qui ajoute de la certitude quant au coût futur du carburant et a retardé l'effet des fluctuations de prix du carburant.

En 2013, VIA a couvert la majorité de ses besoins en carburant diesel. Compte tenu de la position de couverture actuelle, chaque variation de 5 dollars du baril de pétrole West Texas Intermediate se traduira, pour VIA, par une augmentation ou une diminution de 0,3 million de dollars, toutes autres choses étant égales. VIA a couvert environ 50 % de son exposition au risque quant au prix des matières premières pour ses besoins en carburant pour 2014, et 10 % pour 2015.

Puisque les contrats utilisés pour couvrir le prix du carburant sont exprimés en dollars américains, VIA se protège également contre les risques liés à la fluctuation de la devise.

11.8 Services ferroviaires touchés par des problèmes d'infrastructure

L'infrastructure de certains Chemins de fers d'intérêt local n'est pas maintenue selon les standards des Chemins de fer de classe 1. Pour assurer la sécurité, les limites de vitesse sont réduites, avec comme résultante une moins fiabilité et ponctualité. Dans un tel cas, les mesures d'atténuation peuvent, si nécessaire, inclure un service tronqué, du transport alternatif temporaire ou l'annulation du service.

La majorité des services en régions éloignées dépendent de chemins de fer d'intérêt local pour l'accès à l'infrastructure, et la ponctualité s'est constamment détériorée en raison d'une maintenance différée et du manque d'investissement sur l'infrastructure. Pour cette raison, le service de train a été suspendu sur l'Île de Vancouver et sur la péninsule gaspésienne, en attendant la réparation de la voie détériorée et des structures de pont par le propriétaire de l'infrastructure.

Île de Vancouver

En avril 2011, VIA a cessé d'offrir des services ferroviaires quotidiens entre Victoria et Courtenay, sur l'île de Vancouver, en raison de la détérioration de l'état de l'infrastructure ferroviaire.

En avril 2014, VIA et Southern Railway of Vancouver Island (SVI) ont conclu une entente provisoire concernant les conditions de reprise du service. Des réparations et des mises à niveau doivent être effectuées avant que le service puisse être offert sur l'infrastructure. VIA n'autorisera pas la reprise du service avant d'avoir la certitude qu'il est sécuritaire de le faire.

Gaspésie

Le service ferroviaire régional entre Matapédia et Gaspé, dans l'est du Québec, demeure interrompu en raison du piètre état de l'infrastructure. À ce jour, le propriétaire de la voie ferrée n'a pas confirmé quand les modifications requises seraient complétées.

ANNEXE 1 – TABLEAUX FINANCIERS CLÉS

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2014 - 2018
ÉTATS DU FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION

(MILLIONS DE DOLLARS)	EXERCICE SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE									
	RÉEL	RÉEL	RÉEL	BUDGET					TOTAL	Variation (en %)
	2011	2012	2013	2014*	2015	2016	2017	2018	2014-2018	2018 c 2013
REVENUS										
Total des revenus	**282.8**	**276.9**	**270.4**	**266.7**	**267.3**	**268.9**	**273.3**	**278.7**	**1,354.9**	**3.1%**
DÉPENSES										
Total des charges d'exploitation	**499.6**	**485.8**	**490.1**	**509.0**	**525.5**	**538.7**	**549.0**	**563.1**	**2,685.2**	**14.9%**
Déficit d'exploitation avant les subventions publiques et les coûts liés aux régimes de pension	**(216.8)**	**(208.9)**	**(219.7)**	**(242.3)**	**(258.2)**	**(269.8)**	**(275.7)**	**(284.3)**	**(1,330.3)**	**29.4%**
moins : Financement d'exploitation public – Niveau de référence	175.3	166.4	153.8	147.9	146.8	146.8	146.8	146.8	735.1	
moins : Transfert entre les immobilisations et l'exploitation	(8.3)	-	3.6	20.7	-	-	-	-	20.7	
moins : Financement d'exploitation public supplémentaire	49.7	42.5	62.3	73.8	92.7	91.1	-	-	257.6	
Surplus de financement d'exploitation/(Déficit) avant les coûts liés aux régimes de pension	-	-	-	-	**(18.7)**	**(31.9)**	**(128.9)**	**(137.5)**	**(317.1)**	
COÛTS LIÉS AUX RÉGIMES DE PENSION										
Coûts totaux des régimes de pension	**44.1**	**70.2**	**87.9**	**82.7**	**43.0**	**19.0**	**20.0**	**21.0**	**185.7**	**-76.1%**
moins : Financement public supplémentaire des régimes de pension	44.1	70.2	87.9	82.7	43.0	19.0	-	-	144.7	
Surplus de financement des régimes de pension/(Déficit)	-	-	-	-	-	-	**(20.0)**	**(21.0)**	**(41.0)**	
Excédent d'exploitation/(Déficit) après le financement public	-	-	-	-	**(18.7)**	**(31.9)**	**(148.9)**	**(158.5)**	**(358.1)**	

*** Y compris toute période de paie supplémentaire**

REMARQUE : Des écarts d'arrondissements sont possibles

VIA RAIL CANADA INC.

PLAN D'ENTREPRISE 2014 - 2018

APERÇU - DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS TOTALES

EXERCICE SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE

(MILLIONS DE DOLLARS)	RÉEL	RÉEL	RÉEL	BUDGET					TOTAL	TOTAL
	2007-2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2018	2007-2018
PRINCIPAUX PROGRAMMES D'IMMOBILISATIONS										
Projets de matériel roulant	166.9	49.1	23.8	37.8	25.3	14.2	3.3	-	80.6	320.3
Projets d'infrastructure	366.5	69.9	21.4	17.1	6.3	2.0	2.0	2.2	29.6	487.4
Total partiel des principaux programmes	**533.4**	**119.0**	**45.2**	**54.9**	**31.6**	**16.2**	**5.3**	**2.2**	**110.1**	**807.8**
Total partiel des autres programmes	**143.6**	**51.3**	**51.0**	**49.7**	**62.7**	**45.8**	**56.8**	**57.8**	**272.8**	**518.7**
Dépenses en immobilisations totales	**677.0**	**170.3**	**96.2**	**104.6**	**94.3**	**62.0**	**62.1**	**60.0**	**382.9**	**1,326.4**
moins : utilisation du Fonds de renouvellement des actifs (FRA)	(12.3)	(3.1)	(5.4)	(2.6)	(2.0)	(2.0)	(2.1)	-	(8.6)	(29.4)
Transfert du financement d'exploitation (à)	(10.0)	(8.3)	3.6	20.7	-	-	-	-	20.7	6.0
Financement d'immobilisations exigé du gouvernement	**654.7**	**158.9**	**94.4**	**122.6**	**92.3**	**60.0**	**60.0**	**60.0**	**395.0**	**1,303.0**
Financement d'immobilisations public total	**654.7**	**158.9**	**94.4**	**122.6**	**92.3**	**60.0**	**15.0**	-	**290.0**	**1,198.0**
Financement manquant/(Surplus)	-	-	-	-	-	-	**45.0**	**60.0**	**105.0**	**105.0**
Financement supplémentaire nécessaire	-	-	-	-	-	-	**45.0**	**60.0**	**105.0**	**105.0**

REMARQUE : Des écarts d'arrondissements sont possibles

VIA RAIL CANADA INC.

PLAN D'ENTREPRISE 2014 - 2018

EXIGENCES ET SOURCES DE FINANCEMENT

EXERCICE SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE

(MILLIONS DE DOLLARS)	RÉEL 2007-2011	RÉEL 2012	RÉEL 2013	BUDGET 2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL 2014-2018	TOTAL 2007-2018
FINANCEMENT PUBLIC DISPONIBLE										
Niveau de référence	1,003.3	166.4	153.8	147.9	146.8	146.8	146.8	146.8	735.1	2,058.5
Financement de la remise en état - Programme de stimulation	20.0	-	-	-	-	-	-	-	-	20.0
Financement d'exploitation supplémentaire	158.5	112.7	150.2	173.8	171.7	145.1	-	-	490.6	912.1
Financement d'exploitation total - Plan d'entreprise 2013 (Mise à jour annuelle du niveau de référence 2013-2014)	**1,181.8**	**279.1**	**304.0**	**321.7**	**318.5**	**291.9**	**146.8**	**146.8**	**1,225.6**	**2,990.5**
Niveau de référence	274.9	125.3	62.5	44.3	8.9	-	-	-	53.2	516.0
Financement d'immobilisations supplémentaire - Programme de stimulation	379.8	7.2	-	-	-	-	-	-	-	387.0
Financement d'immobilisations supplémentaire	-	26.4	52.7	80.9	60.0	60.0	15.0	-	215.9	295.0
Financement d'immobilisations total - Plan d'entreprise 2013 (Mise à jour annuelle du niveau de référence 2013-2014)	**654.7**	**158.9**	**115.2**	**125.2**	**68.9**	**60.0**	**15.0**	**-**	**269.1**	**1,198.0**
Financement public total disponible - Plan d'entreprise 2013 (Mise à jour annuelle du niveau de référence 2013-2014)	**1,836.5**	**438.1**	**419.2**	**446.8**	**387.4**	**351.9**	**161.8**	**146.8**	**1,494.7**	**4,188.5**
EXIGENCES DE FINANCEMENT VIA										
Déficit d'exploitation avant les coûts liés aux régimes de pension	1,099.5	208.9	219.7	242.3	258.2	269.8	275.7	284.3	1,330.3	2,858.5
Utilisation réduite du Fonds de renouvellement des actifs (FRA)	(35.0)	-	-	-	-	-	-	-	-	(35.0)
Transfert des fonds d'exploitation au budget d'immobilisations	18.3	-	(3.6)	(20.7)	-	-	-	-	(20.7)	(6.0)
Total du financement d'exploitation requis	**1,082.8**	**208.9**	**216.1**	**221.7**	**258.2**	**269.8**	**275.7**	**284.3**	**1,309.7**	**2,817.6**
Dépenses en immobilisations	677.0	170.3	96.2	104.6	94.2	62.0	62.1	60.0	382.8	1,326.4
Utilisation réduite du Fonds de renouvellement des actifs (FRA) - Immobilisations	(12.3)	(3.1)	(5.4)	(2.6)	(2.0)	(2.0)	(2.1)	-	(8.6)	(29.4)
Transfert des fonds d'exploitation au budget d'immobilisations	(10.0)	(8.3)	3.6	20.7	-	-	-	-	20.7	6.0
Financement d'immobilisations total nécessaire	**654.7**	**158.9**	**94.4**	**122.7**	**92.2**	**60.0**	**60.0**	**60.0**	**395.0**	**1,303.0**
Financement des coûts liés aux régimes de pension nécessaire	**99.0**	**70.2**	**87.9**	**82.7**	**43.0**	**19.0**	**20.0**	**21.0**	**185.7**	**442.7**
Financement public VIA total nécessaire	**1,836.5**	**438.1**	**398.4**	**427.0**	**393.4**	**348.8**	**355.7**	**365.3**	**1,890.4**	**4,563.3**
DÉFICIT DE FINANCEMENT										
Surplus de financement d'exploitation/(Déficit)	-	-	-	17.3	17.3	3.1	(148.9)	(158.5)	(269.8)	(269.7)
Surplus de financement d'immobilisations/(Déficit)	-	-	20.8	2.5	(23.3)	-	(45.0)	(60.0)	(125.8)	(105.0)
Surplus de financement total/(Déficit)	**-**	**-**	**20.8**	**19.8**	**(6.0)**	**3.1**	**(193.9)**	**(218.5)**	**(395.6)**	**(374.8)**
FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRE DEMANDÉ										
Financement d'exploitation supplémentaire - Déficit d'exploitation avant les coûts liés aux régimes de pension	-	-	-	-	18.7	31.9	128.9	137.5	317.1	317.1
Financement d'immobilisations supplémentaire	-	-	-	-	-	-	45.0	60.0	105.0	105.0
Financement d'exploitation supplémentaire - Régimes de pension	-	-	-	-	-	-	20.0	21.0	41.0	41.0
Financement supplémentaire total demandé	**-**	**-**	**-**	**-**	**18.7**	**31.9**	**193.9**	**218.5**	**463.1**	**463.1**
REPORT DU FINANCEMENT D'IMMOBILISATIONS										
Nouveau report proposé pour le financement d'immobilisations	-	-	(20.8)	(2.5)	23.3	-	-	-	20.8	-
Report total demandé pour le financement d'immobilisation	**-**	**-**	**(20.8)**	**(2.5)**	**23.3**	**-**	**-**	**-**	**20.8**	**-**

REMARQUE : Des écarts d'arrondissements sont possibles

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2014 - 2018
ÉTAT DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU
(EN MILLION DE DOLLARS)

Exercice se terminant le 31 décembre	RÉEL 2012	RÉEL 2013	BUDGET 2014	2015	2016	2017	2018
Revenus							
Passagers	257.0	249.1	246.7	246.8	248.0	252.0	257.0
Autres	20.6	21.3	20.1	20.5	20.9	21.3	21.7
	277.6	**270.4**	**266.8**	**267.3**	**268.9**	**273.3**	**278.7**
Charges							
Rémunération et avantages sociaux	266.9	266.9	263.3	272.3	278.8	284.5	290.2
Exploitation des trains et carburant	123.9	122.9	123.1	132.3	137.3	140.2	146.7
Gares et autres biens	34.0	35.0	36.0	36.7	37.4	38.1	38.9
Marketing et ventes	29.2	29.8	29.5	32.0	32.5	33.1	33.8
Matériel de maintenance	29.3	27.0	31.3	32.3	33.0	33.7	34.4
Coûts des fournitures à bord des trains	15.5	15.5	16.4	16.2	16.6	17.1	17.5
Taxes d'exploitation	9.6	9.3	10.5	10.7	10.9	11.1	11.3
Frais professionnels	9.6	9.2	9.4	9.6	9.8	10.0	10.2
Télécommunications	10.1	11.7	11.9	12.1	12.3	12.5	12.8
Amortissement et pertes sur dépréciations et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	71.9	83.4	72.5	74.8	79.2	84.7	84.9
Perte (gain) non matérialisé sur les instruments financiers dérivés	1.4	(2.1)					
Perte (gain) réalisée sur les instruments financiers dérivés	(1.6)	(0.7)					
Autres	12.5	10.2	17.6	20.5	20.3	19.9	19.4
	612.3	**618.1**	**621.5**	**649.5**	**668.1**	**684.9**	**700.1**
Perte d'exploitation avant le financement par le gouvernement du Canada et les impôts sur les bénéfices	**334.7**	**347.7**	**354.7**	**382.2**	**399.2**	**411.6**	**421.4**
Financement de l'exploitation par le gouvernement du Canada	279.1	307.6	325.0	282.5	256.9	146.8	146.8
Amortissement du financement en capital reporté	82.0	82.4	71.0	72.7	77.0	82.5	82.7
Bénéfice (perte) avant impôts	**26.4**	**42.3**	**41.3**	**(27.0)**	**(65.3)**	**(182.3)**	**(191.9)**
Ratio d'exploitation (en pourcentage)	-	(0.4)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.5)
Bénéfice (perte) net et résultat étendu de l'exercice	**26.4**	**41.9**	**40.8**	**(27.5)**	**(65.8)**	**(182.8)**	**(192.4)**
Montants ne devant pas être reclassés ultérieurement dans le résultat net:							
Gains actuariels (pertes) sur les fonds de pension à prestations déterminées	(101.2)	303.6	-	-	-	-	-
Autre résultat étendu de l'exercice	**(101.2)**	**303.6**	-	-	-	-	-
Résultat étendu total de l'exercice	**(74.8)**	**345.5**	**40.8**	**(27.5)**	**(65.8)**	**(182.8)**	**(192.4)**
Rapprochement du bénéfice bet (perte) au financement par le gouvernement du Canada:							
Perte d'exploitation avant le financement par le gouvernement du Canada et les impôts sur les bénéfices	**334.7**	**347.7**	**354.7**	**382.2**	**399.2**	**411.6**	**421.4**
Postes nécessitant de (fournissant de) fonds d'exploitation:							
Impôts (recouvrement)		0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Postes ne nécessitant pas de (ne fournissant pas de) fonds d'exploitation:							
Dépréciation, amortissement, diminution et pertes sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(82.7)	(83.4)	(72.5)	(74.8)	(79.2)	(84.7)	(84.9)
Contributions au titre des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages du personnel	27.2	41.1	34.9	(5.7)	(30.7)	(30.7)	(30.7)
Gains non matérialisés sur les instruments financiers dérivés	(1.4)	2.1	-	-	-	-	-
Ajustements salariaux	0.7	(0.6)	7.8	(0.6)	(0.6)	(0.6)	(0.6)
Changement de la valeur du marché des investissements	1.1	0.5	-	-	-	-	-
Autres	(0.5)	(0.3)	(0.4)	(0.4)	(0.4)	(0.4)	(0.4)
Déficit de l'exploitation de l'exercise avant le financement publique	**279.1**	**307.6**	**325.0**	**301.2**	**288.8**	**295.7**	**305.3**

États financiers pro forma dressés selon les principes comptables internationaux

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2014 - 2018
BILAN
(EN MILLION DE DOLLARS)

	RÉEL	RÉEL	BUDGET				
Exercice se terminant le 31 décembre	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Actif à court terme							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15.9	21.8	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Comptes recevables	6.8	5.7	7.6	7.6	7.6	7.7	7.9
Comptes clients, charges payées d'avance et autres créances	6.0	3.8	3.5	3.7	3.9	4.1	4.3
À recevoir du gouvernement du Canada	10.4	-	-	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés	0.8	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7
Stocks	24.6	24.9	25.0	26.0	27.0	28.0	29.0
Fonds de renouvellement des actifs	13.2	12.2	6.0	4.0	2.0	-	-
Sous-total	**75.7**	**70.1**	**46.8**	**46.0**	**45.2**	**44.5**	**45.9**
Actif à long terme							
Immobilisations corporelles	840.3	854.6	889.2	916.5	912.3	908.2	903.0
Immobilisations incorporelles	398.3	396.2	393.7	385.9	372.9	354.4	334.7
Fonds de renouvellement des actifs	2.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Sous-total	**1,241.1**	**1,251.4**	**1,283.5**	**1,303.0**	**1,285.8**	**1,263.2**	**1,238.3**
TOTAL DE L'ACTIF	**1,316.8**	**1,321.5**	**1,330.3**	**1,349.0**	**1,331.0**	**1,307.7**	**1,284.2**
Passif à court terme							
Comptes à payer et frais courus	103.0	90.2	74.2	93.8	126.4	276.2	435.6
Provisions	12.5	13.2	13.5	13.8	14.1	14.4	14.7
Financement du gouvernement du Canada reçu d'avance	-	5.6					
Instruments financiers dérivés	1.2	-	-	-	-	-	-
Produits Reportés	27.4	30.8	24.1	25.1	26.3	27.5	28.7
Sous-total	**144.1**	**139.8**	**111.8**	**132.7**	**166.8**	**318.1**	**479.0**
Passif à long terme							
Passif au titre des prestations constituées	388.3	43.7	8.8	14.5	45.2	75.9	106.6
Ratio d'exploitation (en pourcentage)	-	-	-	-	-	-	-
Crédits d'impôt à l'investissement reportés	0.3	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	**388.6**	**43.7**	**8.8**	**14.5**	**45.2**	**75.9**	**106.6**
Financement en capital reporté	**1,229.0**	**1,237.4**	**1,268.3**	**1,287.9**	**1,270.9**	**1,248.4**	**1,225.7**
Avoir de l'actionnaire							
Capital-actions	9.3	9.3	9.3	9.3	9.3	9.3	9.3
Bénéfices non répartis (déficit)	(454.2)	(108.7)	(67.9)	(95.4)	(161.2)	(344.0)	(536.4)
Sous-total	**(444.9)**	**(99.4)**	**(58.6)**	**(86.1)**	**(151.9)**	**(334.7)**	**(527.1)**
TOTAL DES PASSIFS ET DE L'AVOIR DE L'ACTIONNAIRE	**1,316.8**	**1,321.5**	**1,330.3**	**1,349.0**	**1,331.0**	**1,307.7**	**1,284.2**

États financiers pro forma dressés selon les principes comptables internationaux

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2014 - 2018
ÉTAT DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS
(EN MILLION DE DOLLARS)

	RÉEL	RÉEL	BUDGET				
Exercice se terminant le 31 décembre	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Capital-actions	9.3	9.3	9.3	9.3	9.3	9.3	9.3
Résultats non distribués							
Solde au début de la période	(379.4)	(454.2)	(108.7)	(67.9)	(95.4)	(161.2)	(344.0)
Effet de l'adoption d'une norme comptable révisée							
Solde au début de l'exercice redressé	(379.4)	(454.2)	(108.7)	(67.9)	(95.4)	(161.2)	(344.0)
Résultats nets de l'exercice	26.4	41.9	40.8	(27.5)	(65.8)	(182.8)	(192.4)
Résultat global de l'exercice	(101.2)	303.6	-	-	-	-	-
Solde à la fin de l'exercice	**(454.2)**	**(108.7)**	**(67.9)**	**(95.4)**	**(161.2)**	**(344.0)**	**(536.4)**
Total de l'avoir de l'actionnaire	**(444.9)**	**(99.4)**	**(58.6)**	**(86.1)**	**(151.9)**	**(334.7)**	**(527.1)**

États financiers pro forma dressés selon les principes comptables internationaux

VIA RAIL CANADA INC.

PLAN D'ENTREPRISE 2014 - 2018

EXIGENCES ET SOURCES DE FINANCEMENT

EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS

(MILLIONS DE DOLLARS)	RÉEL 2008-2012	RÉEL 2012-2013	RÉEL 2013-2014	BUDGET 2014-2015	BUDGET 2015-2016	BUDGET 2016-2017	BUDGET 2017-2018	BUDGET 2018-2019	TOTAL 2015-2019	TOTAL 2008-2019
FINANCEMENT PUBLIC DISPONIBLE										
Niveau de référence	**1,013.3**	**161.3**	**151.3**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**733.9**	**2,059.8**
Financement de la remise en état - Programme de stimulation	20.0	-	-	-	-	-	-	-	-	20.0
Financement d'exploitation supplémentaire	173.0	113.0	153.7	199.2	163.9	140.3	-	-	503.4	943.1
Financement d'exploitation total - Plan d'entreprise 2013 (Mise à jour annuelle du niveau de référence 2013-2014)	**1,206.3**	**274.3**	**305.0**	**346.0**	**310.7**	**287.1**	**146.8**	**146.8**	**1,237.3**	**3,022.9**
Niveau de référence	314.6	107.4	61.4	32.6	-	-	-	-	32.6	516.0
Financement d'immobilisations supplémentaire - Programme de stimulation	387.0	-	-	-	-	-	-	-	-	387.0
Financement d'immobilisations supplémentaire	-	38.3	73.0	63.7	60.0	60.0	-	-	183.7	295.0
Financement d'immobilisations total - Plan d'entreprise 2013 (Mise à jour annuelle du niveau de référence 2013-2014)	**701.6**	**145.7**	**134.4**	**96.3**	**60.0**	**60.0**	**-**	**-**	**216.3**	**1,198.1**
Financement public total disponible – Plan d'entreprise 2013 (Mise à jour annuelle du niveau de référence 2013-2014)	**1,908.0**	**420.0**	**439.4**	**442.3**	**370.7**	**347.1**	**146.8**	**146.8**	**1,453.6**	**4,221.0**
EXIGENCES DE FINANCEMENT VIA										
Déficit d'exploitation avant les coûts liés aux régimes de pension	1,110.2	213.0	226.9	244.4	262.7	273.2	280.1	289.3	1,349.8	2,899.9
Utilisation réduite du Fonds de renouvellement des actifs (FRA) - exploitation	(34.9)	-	-	-	-	-	-	-	-	(34.9)
Transfert des fonds d'exploitation au budget d'immobilisation	18.3	(9.3)	(15.0)	-	-	-	-	-	-	(6.0)
Total du financement d'exploitation requis	**1,093.6**	**203.7**	**211.9**	**244.4**	**262.7**	**273.2**	**280.1**	**289.3**	**1,349.8**	**2,859.0**
Dépenses en immobilisations	732.2	139.6	91.4	112.4	81.8	64.1	60.0	60.0	378.2	1,341.5
Utilisation réduite du Fonds de renouvellement des actifs (FRA)- Immobilisations	(12.3)	(3.2)	(5.7)	(2.1)	(2.0)	(4.1)	-	-	(8.2)	(29.4)
Transfert des fonds d'exploitation au budget d'immobilisation	(18.3)	9.3	15.0	-	-	-	-	-	-	6.0
Financement d'immobilisations total nécessaire	**701.6**	**145.7**	**100.7**	**110.3**	**79.8**	**60.0**	**60.0**	**60.0**	**370.1**	**1,318.1**
Financement des coûts liés aux régimes de pension nécessaire	112.7	70.6	93.0	78.7	29.3	19.3	20.3	21.1	168.6	444.9
Financement public VIA total nécessaire	**1,908.0**	**420.0**	**405.7**	**433.5**	**371.7**	**352.5**	**360.4**	**370.4**	**1,888.5**	**4,622.0**
DÉFICIT DE FINANCEMENT										
Surplus de financement d'exploitation/(Déficit)	-	-	-	-	(26.3)	(33.6)	(133.3)	(142.5)	(335.9)	(335.9)
Surplus de financement d'immobilisation/(Déficit)	-	-	33.7	(13.9)	(19.8)	-	(60.0)	(60.0)	(153.7)	(119.9)
Financement d'exploitation supplémentaire - Régime de pension	-	-	-	22.9	45.0	28.3	(20.3)	(21.1)	54.8	54.8
Surplus de financement total/(Déficit)	**-**	**-**	**33.7**	**8.9**	**(1.0)**	**(5.4)**	**(213.6)**	**(223.6)**	**(434.8)**	**(401.0)**
FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRE DEMANDÉ										
Nouveau report proposé pour le financement d'immobilisations	-	-	-	-	26.3	33.6	153.6	163.6	377.2	377.2
Financement d'immobilisations supplémentaire	-	-	-	-	-	-	60.0	60.0	120.0	120.0
Financement supplémentaire total demandé	**-**	**-**	**-**	**-**	**26.3**	**33.6**	**213.6**	**223.6**	**497.2**	**497.2**
REPORT DU FINANCEMENT D'IMMOBILISATIONS										
Nouveau report proposé pour le financement d'immobilisations	-	-	(33.7)	13.9	19.8	-	-	-	33.7	-
Report total demandé pour le financement d'immobilisations	**-**	**-**	**(33.7)**	**13.9**	**19.8**	**-**	**-**	**-**	**33.7**	**-**